MARISA SALANOVA

RESILIENCIA

¿CÓMO ME LEVANTO DESPUÉS DE CAER?

Shackleton books

RESILIENCIA

RESILIENCIA

¿Cómo me levanto después de caer?

MARISA SALANOVA

Shackleton
—books—

Resiliencia
© Marisa Salanova, 2021
© de esta edición, Shackleton Books, S. L., 2022

Shackleton
—books—

@Shackletonbooks
www.shackletonbooks.com

Realización editorial: Bonalletra Alcompas, S.L.
Diseño de cubierta: Pau Taverna
Diseño de tripa y maquetación: Kira Riera
© Ilustraciones: Jordi Dacs
Conversión a ebook: Iglú ebooks

ISBN: 978-84-1361-207-2

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento y su distribución mediante alquiler o préstamo públicos.

Índice

Introducción
Bases psicológicas de la resiliencia
- ¿Qué es la resiliencia psicológica?
- Resiliencia no solo hay una: ¿cómo se desarrolla en el tiempo?
- Resiliencia proactiva (o cómo anticiparte a la adversidad)
- El cerebro resiliente
- Soy resiliente, somos resilientes. De lo individual a lo colectivo
- ¿Qué funciona mejor para cultivar la resiliencia?

¡Priorizar lo positivo!
- ¿Qué son las emociones? Emociones negativas y positivas
- Afrontando las emociones negativas en la adversidad
- Las emociones positivas o las burbujas de una vida placentera
- Cultiva tus emociones positivas y florecerá la resiliencia
- La importancia de lo importante (o cómo llevar una vida comprometida y significativa)
- Tener un propósito de vida te hace vivir más y mejor

Conocimiento y uso de tus fortalezas del carácter
- Conociendo tus fortalezas o puntos fuertes
- Uso de fortalezas y cultivo de la resiliencia
- Mindfulness basado en fortalezas para cultivar resiliencia
- ¡Pon en práctica tus fortalezas!
- Detecta y ayuda a desarrollar las fortalezas de los demás

El dueto: autoeficacia y optimismo
- Autoeficacia o el poder de creer que tú puedes
- ¡No procrastines! Los beneficios de ser autoeficaz
- Claves para mejorar la autoeficacia
- Optimismo o ver el vaso (medio) lleno
- Optimismo frente a la adversidad
- Buscando mi mejor «yo» posible
- ¿Existen organizaciones (auto)eficaces y optimistas?

¡Socializate! Cultiva las relaciones sociales positivas
- Cuando los demás te apoyan
- Y cuando apoyas a los demás
- Amabilidad

Compasión-altruismo
Agradecimiento
Las organizaciones como colectivos de redes sociales nutritivas (o no)
Reflexiones finales
Apéndices

A Jose y Carles, por vuestro amor infinito.
A mis padres, Emilio y María Ángeles, siempre en mi corazón.
A María y Ángela, agradecida por sentiros cerca.
A mis WANTers, a los que fuisteis, sois y seréis.
A ti, lector, que el libro cultive tu resiliencia.

Introducción

«La mayor gloria no está en no caer nunca, sino en levantarnos cada vez que caemos.»
Confucio

Si miras atrás y reflexionas sobre tu propia vida, con mucha probabilidad encontrarás épocas en las que has sufrido alguna adversidad vivida al límite de tus capacidades, que ha superado tus recursos psicológicos y te has sentido nervioso, estresado, con miedo e incertidumbre. Incluso puede ser que ese malestar psicológico haya venido acompañado de problemas psicosomáticos como dolores de cabeza, problemas digestivos o alteraciones del sueño.

Las adversidades nos hacen sufrir, pero también nos ofrecen una oportunidad de crecimiento, lo que no implica la necesidad de adoptar una actitud trivial ni la obligación de superar la adversidad. Nada más lejos. Significa que, en ocasiones, cuando no tenemos el control de la situación, siempre nos queda aceptarla y aprender de ella.

Cuando hablamos de adversidad podemos estar refiriéndonos a traumas graves, como un accidente de tráfico, el duelo por la pérdida de un ser querido, una enfermedad propia o de otros, la pérdida del trabajo, un ataque terrorista, una catástrofe natural, los efectos de una guerra, el sufrimiento de la violencia, o quizá a factores estresantes continuos y prolongados en el tiempo, como el acoso escolar, el acoso laboral o las relaciones conflictivas de pareja. Pero también podemos estar hablando de adversidades menos dramáticas, molestias diarias que son también negativas a pesar de que no tienen la misma intensidad en cuanto a su impacto físico, emocional y social, y que pueden ser discusiones con los hijos, dolores y molestias corporales, las desilusiones en la vida cotidiana, el «languidecer» debido a la cotidianeidad y otros factores estresantes leves que pueden verse igualmente como formas de adversidad, sobre todo si se alargan en el tiempo y nos hacen vivir existencias grises con pocas posibilidades de desarrollar todo nuestro potencial como personas.

En psicología, ese llevar «vidas grises» se llama también «languidecer». El término fue acuñado por primera vez por Corey Keyes, psicólogo y sociólogo que trabaja actualmente en la Universidad de Emory, en Georgia, para hacer referencia a un estado mental negativo a medio camino entre la depresión y el

bienestar psicológico. Sus estudios sugieren que las personas con más probabilidades de experimentar depresión mayor y trastornos de ansiedad en la próxima década son las que tienen esos síntomas a fecha de hoy, las que ahora «languidecen». Languidecer (o llevar una vida gris) es una sensación de vacío interior, de estancamiento o aprisionamiento, donde los días se suceden uno tras otro sin motivación, como si observaras a través de una ventana la existencia, que sigue su rumbo sin contar contigo. Quizá hayas sentido algo parecido en alguna ocasión. Quizá tenías problemas para concentrarte en lo que hacías, falta de entusiasmo incluso cuando se producía algún cambio positivo a tu alrededor. No estabas agotado ni deprimido (todavía) porque parecía que aún había algo de energía en tu interior y no te sentías totalmente desesperado. Adam Grant, profesor en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, publicó un artículo en *The New York Times* en abril 2021 acerca de la nueva realidad vivida por muchas personas que sufrieron los estragos de las fases más duras de la pandemia de COVID-19. Eso es languidecer. Él lo llama «el hermano de en medio» y está entre el polo más negativo de la salud mental, que es la depresión, y el más positivo, que es el florecimiento o la prosperidad donde existe un alto nivel de satisfacción, sentido y propósito, y dominio en la vida.

Cada historia personal es única, pero independientemente de qué acontecimientos en concreto la han marcado, las adversidades se suelen vivir siempre como una experiencia negativa. Todos nos caracterizamos por tener un umbral u otro de adaptación a la adversidad, y lo fantástico de todo ello es que siempre podemos entrenarnos para adaptarnos mejor a las adversidades futuras, para superar los obstáculos sin efectos demasiado perniciosos en nuestro bienestar psicológico, para salir fortalecidos de los traumas, para aprender de los conflictos y ser más maduros psicológicamente hablando. Podemos llenar nuestra mochila de más recursos psicológicos o incluso potenciar los que ya tenemos. De esto trata la resiliencia.

Vivimos desde hace tiempo envueltos en grandes cambios sociales, tecnológicos y humanos. Aunque la adversidad ha acompañado al ser humano desde sus orígenes, desde que nuestros ancestros en el Paleolítico (aproximadamente, 4000 a.C.) vivían en las cavernas y cada día se abría ante ellos un horizonte de dudas respecto a si tendrían o no comida, si podrían cazar y recolectar, si habría alguna amenaza externa impredecible, si tendrían que desplazarse a otro lugar para poder sobrevivir en un entorno totalmente hostil. Además, la mortalidad infantil era muy alta, ya que entre un 30 % y un 40 % morían antes de los 15 años, si bien parece ser que los que sobrevivían a partir de esa edad eran muy resistentes a las adversidades de la vida en aquella época. Desde entonces, la humanidad ha experimentado grandes cambios y, en el último siglo, cambios radicales en la forma en que vivimos, trabajamos, nos comunicamos y nos desarrollamos como seres humanos.

La adversidad sigue siendo un continuo que marca el avance de la humanidad, con unos retos no siempre fáciles de afrontar. Ante ellos, las

personas, las organizaciones y las sociedades pueden resultar vencidos, o, por el contrario, como dijo el gran Confucio, pueden *levantarse* cada vez que caen. También podemos expresarlo desde el punto de vista de la resiliencia y decir que, cada vez que nos caemos, tenemos el reto de afrontar y adaptarnos a nuevos cambios.

Esa habilidad para levantarnos cada vez que nos caemos y que nos impulsa a seguir hacia adelante con ánimo, a funcionar bien en situaciones adversas, es lo que la investigación psicológica denomina «resiliencia». La APA (American Psychological Association) la define como la habilidad que tenemos para adaptarnos al estrés y a la adversidad. Los estudios iniciales sobre resiliencia la entendían como la capacidad de seguir funcionando bien en situaciones adversas, y reponerse de las mismas de manera relativamente rápida. La resiliencia es, por tanto, algo positivo que es consecuencia de algo negativo, y puede desarrollarse y cultivarse tanto a nivel personal como social, por ejemplo, en las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

Con el tiempo, se han ido incorporando nuevas ideas al concepto de resiliencia y se ha propuesto su estudio como un cambio de paradigma respecto a las investigaciones más tradicionales, focalizadas más en los problemas o déficits. Este cambio está inmerso en su enfoque, ya que se priorizan las habilidades y fortalezas frente a estos déficits o problemas, por lo que es objeto de investigación de la Psicología Positiva.

Desde que la Psicología se constituyó como ciencia, su desarrollo se ha centrado prioritariamente en las patologías, y ha estudiado los trastornos, los problemas, el sufrimiento y el mal funcionamiento de las personas, los grupos y las organizaciones. La ciencia psicológica ha mejorado así su conocimiento sobre qué es sufrir por estrés, depresión, ansiedad u otros trastornos psicológicos, lo que ha permitido a los profesionales ayudar a muchas personas a reducir sus niveles de malestar en sus vidas y en sus trabajos.

Sin embargo, a finales del siglo pasado, en el año 1998, Martin Seligman, profesor de Psicología en la Universidad de Pensilvania (USA), y conocido como uno de los padres de la Psicología Positiva, pronunció un discurso como presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA) que abrió un nuevo horizonte para la Psicología, al considerar las características positivas y las fortalezas humanas. El profesor Seligman había dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida, pero dio un giro radical en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva de la especie humana. Dos décadas más tarde, la propuesta de Seligman se ha convertido en el mayor movimiento dentro de la Psicología en lo que va del siglo XXI.

El objeto de estudio de la Psicología Positiva son las fortalezas y características positivas de las personas que dan lugar a su «funcionamiento óptimo». Esta idea está en consonancia con la definición de salud integral como «un estado completo de bienestar físico, psicológico y social y no la mera ausencia de enfermedad o minusvalía» que promulgó en 1948 la

Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948) y que amplió en 2013, cuando consideró que la salud mental es un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. Así concebida, la salud es un concepto positivo que subraya los recursos sociales y personales, así como las capacidades físicas de las personas y las sociedades.

La Psicología Positiva tiene como uno de sus principales objetivos el conocer desde la ciencia qué es eso a lo que llamamos «la buena vida», el bienestar psicológico y la felicidad. Es una cuestión de incrementar la conciencia sobre los factores que te permiten vivir plenamente, dotando de significado a tu vida y experimentando emociones positivas. También a aceptar las emociones negativas, que, como veremos en este libro, son claves para la resiliencia.

A veces se critica a la Psicología Positiva como una ciencia de *happy flowers*: que si los psicólogos que trabajamos en estos temas vivimos «en los mundos de Yupi», que si solo estudiamos lo que va bien y dejamos de lado lo que va mal… Se trata de críticas no fundamentadas. La Psicología Positiva estudia cómo aceptar y experimentar emociones negativas en situaciones convulsas y de crisis, pero también investiga cómo focalizarse en lo positivo de los eventos, las emociones positivas colectivas. Por ejemplo: la solidaridad, el agradecimiento, el altruismo, la bondad y la generosidad, además de estudiar la resiliencia y los recursos que llevan a la misma. Ahora bien, es importante tener en cuenta que la idea de buena vida, como objeto de estudio de la Psicología Positiva, no implica solo cultivar la gratitud u otras fortalezas del carácter, desarrollar optimismo o tener experiencias psicológicas de extremo disfrute y pasión, sino que también tiene que ver con un afrontamiento positivo de la tristeza, el miedo, la culpa, el disgusto o la envidia, aceptando estas emociones, pero comprometiéndose a seguir teniendo metas congruentes con los propios valores para tener una vida plena y con significado.

En este contexto, la resiliencia psicológica ha despertado mucho interés y ha cobrado una gran relevancia en nuestros días. Un reflejo de ello lo encontramos en el ámbito científico. De los 8 818 artículos publicados en la base de datos PsyINFO desde 1974 hasta hoy (junio, 2022) en revistas científicas con revisión de pares sobre resiliencia en el ámbito de la Psicología, el 46% (N= 4 076) se han publicado en los últimos 5 años, y el 30% (N= 2 692) en los últimos 3 (desde el inicio de la pandemia del coronavirus). Además, las revisiones y/o metaanálisis sobre resiliencia se han incrementado los últimos años. Por ejemplo, en junio de 2022 existen 457 revisiones sistemáticas/integrativas y metaanálisis sobre resiliencia, de las que el 40% se han realizado en los últimos 5 años (N=183), y el 29% en los últimos 3 (N= 131). Son unos datos impresionantes sobre el interés científico actual en la resiliencia.

En el marco de este giro radical en la ciencia psicológica, el foco se ha puesto, como decíamos, en el estudio de lo que se conoce por la buena vida, e intentando responder preguntas del tipo: «¿Cómo es el funcionamiento óptimo de las personas y las colectividades?», «¿Cuáles son los factores que nos permiten vivir plenamente? Es decir, llevar una vida plena y significativa, con propósito», «¿Qué es la felicidad y el bienestar?», «¿Cuáles son sus causas y consecuencias?», «¿Se puede incrementar la felicidad?». Son preguntas esenciales que todos los *Homo sapiens sapiens* nos hemos formulado a lo largo de la historia. ¿Por qué? Pues porque la felicidad y el bienestar son la esencia de la vida.

Un aspecto que está íntimamente relacionado con la resiliencia, y que conocemos gracias al desarrollo de la neurociencia, es la posibilidad de generar hábitos y consolidarlos a partir de las conexiones sinápticas que se dan de manera repetida en nuestro cerebro, cuando las neuronas que se conectan de forma repetida tienden a hacerlo en el futuro. Imagina que estás practicando senderismo por una montaña que no conoces y que además no está muy trillada. Hay mucho arbusto y plantas que dificultan el tránsito. No hay senderos ni señales de otros senderistas con los clásicos colores de blanco-verde-rojo en función de su dificultad. No es como otras montañas por donde has caminado anteriormente, donde los senderos están señalizados, lo que hace el caminar más fácil y automático. Pues con los hábitos ocurre igual, que son «fáciles» porque los hemos repetido muchas veces, y de ese modo llegan a ser automáticos. Como el sendero que ha sido muy caminado e incluso señalizado. Para incorporar una conducta a nuestros hábitos, lo primero es conocer cómo ejecutarla, y luego practicar y practicar (caminar y caminar).

Como hemos visto, esos nuevos hábitos se generan con la repetición, si bien también son necesarios otros ingredientes, como la motivación para realizarlos y que nos resulten novedosos. Si vas por una nueva montaña no explorada, desde luego tienes que estar motivado para ello y sentirlo como algo nuevo para ti. Además, tienes que tener los cinco sentidos puestos en la tarea, prestando atención plena a lo que ocurre alrededor, ya que el contexto es poco familiar. Con todo ello, irás fortaleciendo las conexiones neuronales con nuevos aprendizajes (como los que te propongo en este libro) de manera que se generen nuevos patrones cerebrales que facilitarán esas conductas en el futuro: cada vez serán más automáticas, y así crearás nuevos hábitos.

No hay magia posible

Suelo utilizar la frase: «No es magia, es ciencia» para hacer referencia a los efectos positivos de las intervenciones psicológicas que tienen como fin mejorar el bienestar y la felicidad, y, por ende, la resiliencia psicológica. En el año 2014 mi universidad empezó a facilitar una serie de conferencias al gran

público, que los profesores podíamos impartir con el objetivo de transferir y divulgar los conocimientos científicos de nuestras investigaciones a la sociedad en general. Yo impartí una conferencia titulada «Cómo vivir y convivir mejor: Las claves de la felicidad». El título no podía ser más atractivo y, seguramente por ello, llenamos el aforo de la sala aquel día. Durante mi intervención insistí muchísimo en que no es suficiente saber cuáles son las claves de la felicidad para ser más feliz, ya que hace falta practicar, practicar y, cuando ya no puedes más, seguir practicando. En definitiva, insistí en que no existe ninguna varita mágica o ninguna pastilla que puedas tomar y... ¡magia!, ser más feliz. Después de noventa minutos de conferencia llegó el momento tan esperado de las preguntas del público. Mucha gente levantó la mano y, de manera ordenada, fueron preguntando. Le tocó entonces el turno a una mujer de unos sesenta años que dijo algo así: «Gracias por su conferencia, que ha sido muy interesante. Pero, profesora Salanova, ¿de verdad que no hay ninguna pastilla que, si te la tomas, te haga más feliz?». Quedé como en *shock* pensando: «no me expliqué bien», «algo ha fallado en mi discurso», «quizá fui muy técnica en mi vocabulario». Vivimos en una sociedad en la que lo que prima es la inmediatez, la ley del mínimo esfuerzo y, claro, muy medicalizada. Ahora sonrío al recordar a esa mujer menuda, levantando su mano para que le revelara el nombre de algún fármaco que la hiciera vivir y convivir mejor con el mínimo esfuerzo. Imagino que quedó muy frustrada con mi respuesta.

El itinerario que vamos a seguir en este viaje comienza con la comprensión de qué es la resiliencia según la ciencia, y cuáles son los distintos patrones de resiliencia que se escapan, ni que sea mínimamente, de la definición más convencional. Seguiremos con el concepto de resiliencia proactiva, que introduce la idea de que la resiliencia se puede entrenar con el fin de estar preparado para afrontar las adversidades del futuro. Te argumentaré por qué la resiliencia sí que se puede incrementar, y qué estrategias son las adecuadas para lograrlo, además del papel que juegan determinados procesos neuronales y áreas de nuestro cerebro.

El resto de los capítulos van orientados a desarrollar los principales recursos de resiliencia o factores que la facilitan desde una perspectiva psicosocial y en el marco de la Psicología Positiva. Aprenderemos a priorizar lo positivo, en especial las emociones positivas, no sin antes comprender algo imprescindible: qué hacer con las negativas. De esta forma sabremos cómo y por qué es necesario priorizar lo significativo en nuestras vidas. A continuación, veremos el conocimiento y el uso de las fortalezas particulares o puntos fuertes del carácter de cada uno como herramientas de autoconocimiento y cultivo de la resiliencia. Otros aspectos de la resiliencia que abordaremos son las creencias de autoeficacia y el optimismo hacia el futuro; y finalizaremos con un capítulo sobre el cultivo de las relaciones sociales valiosas y nutritivas como antídoto a la adversidad y cultivo de la resiliencia.

Es importante señalar que ninguno de los recursos de resiliencia por sí mismo es suficiente para explicar cómo desarrollarla, sino que la resiliencia es

un proceso acumulativo y aditivo, en donde todos esos recursos suman y ninguno resta. Este libro no se basa en una fórmula magistral de resiliencia (que por otra parte no existe, siento desanimarte) sino más bien en la máxima del *Do it yourself* ('hazlo tú mismo', en español). Toma lo que te sirve y ¡practícalo con empeño! Este no es un libro tipo «Programa de 21 días para ser más resiliente» porque no hay una sola opción válida para desarrollar la resiliencia, ni un tiempo específico para ello, sino que hay varias formas de acceder a ella, y diferentes factores de éxito o buenas prácticas para lograrlo.

Con este libro te invito a comprender en profundidad qué es la resiliencia, cuáles son los factores psicosociales que facilitan su desarrollo en personas adultas y el enorme potencial que esta puede aportar a la vida de cada uno. Recursos muy valiosos como la autorregulación emocional, el uso de fortalezas del carácter, las creencias de autoeficacia y optimismo, así como la creación de una red de apoyo social nutritiva. Te iré guiando y ofreciendo las claves basadas en la evidencia científica para que puedas diseñar tu propio paracaídas de seguridad e ir llenando poco a poco tu mochila psicológica de recursos que te ayuden a afrontar las adversidades en el futuro.

Acompáñame en este viaje a través de la resiliencia; juntos revisaremos todas las claves para cultivarla y conseguir una vida plena y fértil en felicidad.

La resiliencia protege tu corazón y tu mente

Un reciente metaanálisis y revisión sistemática publicado en 2022 concluye que los niveles más altos de recursos de resiliencia están asociados con una mejor salud cardiovascular. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 310 906 participantes y 13 estudios independientes. Los recursos de resiliencia a nivel individual (por ejemplo, el optimismo) se asociaron con una menor incidencia de enfermedades cardiovasculares adversas. Los recursos de resiliencia a nivel interpersonal (ej., la red social) se asociaron con un menor riesgo de enfermedad coronaria. Finalmente, los recursos de resiliencia a nivel de vecindario (ej., cohesión social percibida y estabilidad residencial) se asociaron con una menor probabilidad de ictus cerebral. Así que cultiva resiliencia y tendrás un corazón más sano.

Pero además, otro metaanálisis realizado por Färber y Rosendahl en 2020, encontraron en una muestra de 13 444 participantes de los 27 estudios analizados que la mayor resiliencia rasgo en personas mayores está sistemáticamente (en todos menos en un estudio) asociada a una mejor salud mental, esto es, menor ansiedad, depresión, estrés postraumático, etc. Por tanto, parece que la resiliencia protege tu corazón y tu mente.

Bases psicológicas de la resiliencia

«Cuando una puerta de la felicidad se cierra, otra se abre; pero a menudo miramos tanto tiempo a la puerta cerrada que no vemos la que se ha abierto para nosotros.»
Helen Keller

¿Qué es la resiliencia psicológica?

El concepto de resiliencia tiene su origen en el término latín *resilio,* que significa 'volver atrás', 'volver de un salto', 'resaltar' o 'rebotar'. Empezó a utilizarse en la física, y expresa la cualidad de algunos materiales para resistir a la presión, doblarse manteniendo la flexibilidad, recobrar su forma original y deformarse del todo ante presiones y fuerzas externas, resistiendo al choque, y volviendo al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (véase la figura 1).

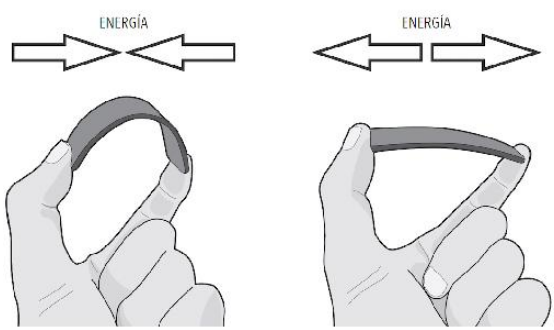


Figura 1: La física explica la resiliencia como la capacidad de resistencia de algunos materiales ante las presiones externas.

En las ciencias humanas, y en la psicología en particular, utilizamos la resiliencia como una metáfora procedente de la física, pero añadimos el factor de «conseguir logros», así como una adaptación positiva ante situaciones

adversas. Por otra parte, la resiliencia psicológica no se limita a resistir, sino que más bien permite la reconstrucción, es característica de una persona que no se desanima, que no se deja abatir en situaciones adversas, que se supera a sí misma a pesar de las dificultades. Supone practicar la fortaleza, el *courage* para afrontar las dificultades de la vida personal, familiar, profesional y social.

La Asociación Americana de Psicología (APA) la define como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, como los problemas familiares o en las relaciones interpersonales, los problemas de salud, así como las situaciones de estrés a nivel laboral o financiero. Más que una característica estable de la personalidad difícil de cambiar o entrenar, la entiendo más como señala George Bonanno, profesor de Psicología clínica en el Teachers College de la Universidad de Columbia, como una «trayectoria estable de funcionamiento saludable» en situaciones de adversidad.

Nunca se rindieron

Diversos líderes en diversos ámbitos como la religión, la ciencia, la tecnología o las artes son considerados resilientes porque tuvieron famosos «fracasos», pero luego alcanzaron un éxito social reconocido. *Albert Einstein* (1879-1955) no fue capaz de hablar hasta los 4 años, y sus profesores dijeron que nunca llegaría a ser gran cosa. *Steve Jobs* (1955-2011) tuvo a los 30 años una gran depresión debido a que fue despedido de la empresa que él mismo había creado. *Los Beatles* fueron rechazados por la compañía discográfica Decca Records Studios, que afirmaron: «No nos gusta como suenan, no tienen futuro en el mundo de la música». *Walt Disney (*1901-1966) fue repartidor de periódicos y más tarde trabajó en un periódico, pero le despidieron por «falta de imaginación y buenas ideas». *Joanne Rowling* alias *J.K Rowling*, (1965-), conocida por ser la creadora de la saga de libros de Harry Potter, vivía con 330 euros mensuales de la seguridad social, y escribió su primer libro en una cafetería y a mano porque no tenía dinero para comprarse un ordenador. Doce editoriales rechazaron el manuscrito de su primer libro, hasta que un día el presidente de Bloomsbury le dio el primer capítulo a su hija pequeña como prueba de fuego. Cuentan que, al acabar de leerlo, la niña suplicó al padre poder leer el resto…

Curiosamente, aunque el enfoque de la resiliencia (y, sobre todo, las habilidades para entrenar en resiliencia) se fundamentan en las bases científicas de la psicología positiva, los primeros estudios sobre la resiliencia psicológica se realizaron fuera de esta área. Destaco los estudios llevados a cabo por Norman Garmezy, que fue profesor de Psicología en varias universidades americanas, conocido por sus trabajos en psicopatología del desarrollo en niños con madres que padecían esquizofrenia. El hecho de que muchos de estos niños mostraran bienestar y cualidades competentes a pesar

de la situación difícil en que fueron criados, con problemas de apego a la madre y otros derivados del crecimiento deficitario, incrementó el esfuerzo y el interés de los investigadores para entender las variaciones individuales en respuesta a las adversidades tanto en poblaciones infantiles como de adultos. Esos primeros estudios sobre resiliencia daban a entender que había algo extraordinario o especial en estos niños, que parecían ser invulnerables o invencibles.

Pero la investigación posterior sobre resiliencia ha mostrado evidencias de que esta es un proceso más frecuente de lo que se pensaba y que, además, es inherente al ser humano, a su desarrollo evolutivo como especie. El estudio de la resiliencia nos brinda explicaciones de por qué hay personas e incluso colectivos como grupos, organizaciones y sociedades que, a pesar de las dificultades, dan respuestas positivas con mayor facilidad, y por qué resurgen de estas dificultades fortalecidas y con mayor contundencia en sus acciones y resultados.

El mito del ave fénix

La resiliencia queda reflejada en varios mitos, como el del ave fénix que ejemplifica la inmortalidad en diferentes religiones. Cuenta el mito que el ave fénix muere quemada como símbolo de renacimiento y purificación para renacer de nuevo cada 500 años. Por ejemplo, la leyenda cristiana relata que vivía con Adán y Eva en el paraíso terrenal y, cuando el ángel los expulsó con su espada porque cometieron el pecado original, salió una chispa de la punta de la espada que fue a parar a uno de los rosales donde estaba el ave haciendo que esta ardiera. El ave fénix no probó la fruta prohibida y se le concedió así el don de la inmortalidad como una capacidad de poder renacer de sus cenizas. De esta manera, cada 500 años exactamente, el ave hace un nido donde pone un solo huevo que empolla durante tres días; al tercero, muere consumida por el fuego. Tras quedar reducida a cenizas, resurge un nuevo ave fénix del huevo. Así, una y otra vez para siempre, hasta el fin de los tiempos. De este modo, tras la adversidad (arder y quedar reducida a cenizas), resurge de nuevo, vuelve hacia delante para renacer otra vez como un ave nueva.

La resiliencia no es cosa solo de superhéroes, sino que es una competencia psicológica inherente al ser humano que nos ha acompañado desde nuestros más remotos tiempos en las cavernas. Por tanto, todos la tenemos y podemos desarrollarla. A partir del estudio de las características de las personas resilientes, de cómo son, qué hacen, cómo se relacionan con su ambiente social, etcétera, podemos señalar cuáles serían los potenciadores de nuestra resiliencia y, con la práctica, mejorarla.

Resiliencia no solo hay una: ¿cómo se desarrolla en el tiempo?

La resiliencia no es algo estático, sino que más bien podemos entenderla como un proceso en el que existe un «antes de la adversidad», en el que las personas tenían un nivel de funcionamiento psicológico determinado (por ejemplo, un nivel de satisfacción con la vida de 7 en una escala de 0 a 10), al que le sigue una situación de adversidad o trauma (por ejemplo, un accidente de tráfico) y un «después de la adversidad», en el que los niveles de funcionamiento pueden verse modificados (por ejemplo, la satisfacción con la vida puede verse disminuida, al menos a corto plazo, y bajar de 7 a 3).

George Bonanno señala que en el mismo concepto de resiliencia coexisten al menos tres ideas fundamentales: 1) funcionar bien en condiciones adversas (sigo manteniendo mi 7 de satisfacción con la vida a pesar de la adversidad), 2) recuperación relativamente rápida y vuelta al funcionamiento normal después de la adversidad (mi nivel de satisfacción disminuye durante la adversidad pero recupero el 7 en un tiempo relativamente corto), y 3) desarrollo psicológico después de la adversidad (mi nivel de satisfacción disminuye durante la adversidad pero mejora con el tiempo llegando incluso a superar el 7 inicial). Aunque estas tres ideas parecen similares, no son exactamente iguales, la tercera implica un crecimiento postraumático, por ejemplo.

En este sentido, un metaanálisis reciente realizado por el grupo de investigación de Nadia Ayed sobre la base de 33 estudios acerca de la resiliencia y publicado en 2019, señala que hay dos formas de conceptualizar la resiliencia: (1) como proceso y como (2) característica o rasgo.

En el primer caso, al conceptualizar la resiliencia como proceso señalan que se dan tres procesos diferentes que coinciden con las tres ideas fundamentales de Bonnano, esto es, (1) sentirse inmune frente a la adversidad y seguir funcionando bien, (2) rebotar tras la adversidad y recuperar los niveles previos de bienestar, y (3) crecer con la adversidad. Como característica o rasgo, podríamos hablar de características personales o factores como la alta motivación y el sentido del humor, o de características sociales como formar parte de una red social de apoyo.

Desde mi perspectiva, esta segunda forma de entender la resiliencia, como caracterísitica personal o social, haría referencia a los *drivers* de resiliencia, es decir aquellos aspectos personales como emociones positivas, significado, optimismo, autoeficacia, o aquellos sociales, como agradecimiento, bondad, etc. que fomentan la resiliencia pero no son en sí mismos «resiliencia». Estos *drivers* o recursos de resiliencia los iremos cultivando a lo largo del libro. Me quedo con la primera conceptualización de resiliencia desde una perspectiva temporal y como un proceso de inmunidad, rebote o crecimiento.

Louise Harms es profesora de Psicología en la Universidad de Melbourne, en Australia y, junto con otros colegas, ha estudiado los entresijos de la

experiencia humana en la adaptación al trauma y, cómo no, el papel de la resiliencia o, mejor dicho, de los distintos patrones de reacciones ante la adversidad, incluidas las respuestas resilientes. En la figura 2 se observan las seis respuestas básicas que podemos tener frente a la adversidad, también desde la concepción de la resiliencia como proceso temporal comentado anteriormente.

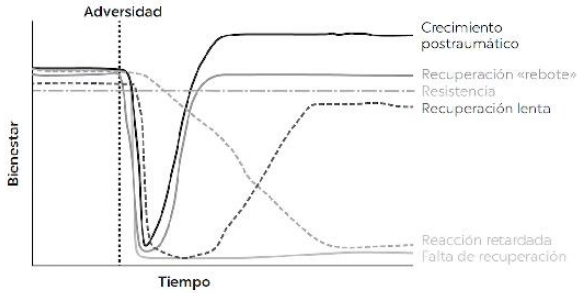


Figura 2: Patrones de recuperación ante la adversidad. Fuente: Harms y colaboradores (2018).

En esta figura, los tres primeros patrones representan patrones de resiliencia en los que la «recuperación rebote» y «resistente» reflejan las formas más comunes de resiliencia según el profesor Bonnano. En el caso de la «resistencia» al estrés (trayectoria de rayas y puntos), las personas no parecen mostrar una reacción negativa a la adversidad. En nuestro caso, se mantendría el nivel 7 de satisfacción con la vida de nuestro personaje imaginario que tuvo un accidente de tráfico. En el caso del patrón «recuperación rebote» (trayectoria gris oscuro continua), nuestro personaje experimenta una disminución de su bienestar, pero se adaptará y se recuperará con relativa rapidez, llegando a sus niveles previos de 7 en satisfacción con la vida. El patrón de «crecimiento postraumático» (trayectoria negra) se asemeja en gran medida al patrón de «recuperación rebote», si bien además refleja la posibilidad de un crecimiento psicológico después de la adversidad y, lo que es más importante, ese crecimiento y mejora en la satisfacción con la vida será debido a la exposición a estos factores estresantes, es decir, al accidente de tráfico. Crecer con el trauma parece lo opuesto al más conocido «estrés postraumático», en el que la vivencia del estrés debido al trauma vuelve una y otra vez a la conciencia de la persona con el consiguiente sentimiento de malestar psicológico, ansiedad y problemas de adaptación, trastornos del sueño, etcétera.

Los tres últimos patrones reflejan ya el resto de las situaciones, en las que las personas no siguen un patrón de resiliencia. El patrón de «recuperación lenta» (trayectoria gris oscuro de rayas) describe un proceso en que quizá algunas personas, eventualmente, podrán regresar a niveles de satisfacción con la vida similares a los que experimentaron antes del accidente, pero que la recuperación les tomará un periodo bastante prolongado con las consiguientes

consecuencias, como quizá sufrir depresión o ansiedad. El patrón de «reacción retardada» (trayectoria gris claro de rayas) representa a las personas que inicialmente parecen estar sanas, pero que al final, con el paso del tiempo, comenzarán a mostrar signos de malestar. El patrón final de «falta de recuperación» (trayectoria gris claro) refleja a una persona que muestra problemas crónicos causados por el factor estresante o el trauma que nunca se resolverán por completo.

Resiliencia proactiva (o cómo anticiparte a la adversidad)

La idea tradicional de la resiliencia es que se aprende a base de sufrir los golpes que te da la vida (¡ese maldito accidente de tráfico!). Por tanto, tiene un carácter reactivo, ya que reaccionamos ante la adversidad del entorno con una respuesta adaptativa positiva, pero reaccionamos, al fin y al cabo. Esta idea supone que, sin adversidad, no hay resiliencia. Necesitamos caer primero, y levantarnos después aprendiendo de esa experiencia.

Sin embargo, la resiliencia también puede favorecer una preparación de tipo proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, con el principal objetivo de anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los acontecimientos estresantes que aparecen en el día a día. Es lo que entendemos en psicología positiva como resiliencia proactiva, y tiene su base en la capacidad anticipatoria humana, la cual nos permite representar por adelantado en nuestra imaginación diferentes escenarios, generar mentalmente alternativas de comportamiento ante los problemas y sus posibles consecuencias. Esto permite actuar focalizados en propósitos, objetivos y metas futuras.

Con esa finalidad, las personas con resiliencia proactiva no esperan a que les pasen las cosas para aprender de las experiencias negativas, sino que más bien utilizan estrategias en el día a día para desarrollar la resiliencia como la capacidad de tomar decisiones adaptativas y el mantenimiento de una visión optimista respecto a lo que ocurrirá en el futuro, la emocionalidad positiva provocada estratégicamente a través del uso del sentido del humor, el uso de técnicas de relajación y *mindfulness* para reducir el estrés y la ansiedad generada por lo que nos pasa en la vida cotidiana.

La resiliencia proactiva implica no solo una adaptación potencialmente exitosa a la adversidad, sino la capacidad para identificar riesgos potenciales en el futuro, sin necesidad de haberlos sufrido personalmente desde la experiencia directa, sino, por ejemplo, a través del visionado mental de esos riesgos, o a través de la experiencia vicaria (observar qué les pasa a otros, cómo reaccionan los demás ante las adversidades) y aprender de esas experiencias imaginadas donde nos vemos en el futuro (por ejemplo, preguntándonos: «¿Qué me pasaría si...?»). Para ello se requieren recursos psicológicos suficientes en nuestro repertorio mental y comportamental a fin

de poder disponer de un cómodo, potente y seguro paracaídas con el que enfrentarnos a las adversidades. La investigación psicológica ha demostrado que las personas que tienen más recursos psicológicos, como una actitud optimista hacia el futuro, confianza en sus habilidades para resolver problemas o balance de emociones más positivas que negativas, y pueden ver las cosas con perspectiva son también más resilientes porque afrontan las amenazas futuras de forma positiva.

Sin duda es otra forma de «caer» y levantarse después. A esto es a lo que llamo «mochilear», es decir, desarrollar esta capacidad de resiliencia proactiva, cultivando recursos psicológicos que nos brindan la oportunidad de poder entrenarnos y mejorar nuestros niveles de resiliencia actuales a través de prácticas y ejercicios que han demostrado su utilidad desde la psicología positiva.

En las próximas líneas pasearemos por un imaginario «laboratorio de resiliencia», donde aprenderemos las bases científicas de esas técnicas, para poder practicar y conseguir incrementar potencialmente los niveles de resiliencia (proactiva) y estar preparado para las posibles amenazas del futuro.

El cerebro resiliente

El hecho de si se puede o no incrementar la capacidad de resiliencia tiene que ver, en cierta forma, con la relación que esta tiene con la actividad y estructura de nuestro cerebro (y su maleabilidad) y, en particular, con algunas zonas de este, aunque la resiliencia tiene correlatos neuronales integrales en su funcionamiento. Las personas resilientes tienen un cerebro diferente a las personas con bajos niveles de resiliencia, según los estudios de Richard Davidson, que es especialista en neurociencia afectiva y director del Center for Healthy Minds en la Universidad de Wisconsin-Madison en EE. UU., y además es un pionero en el estudio de la resiliencia y sus correlatos neurológicos. Según este investigador la resiliencia se caracteriza por una activación del córtex prefrontal, mayor en la parte izquierda del cerebro que en la derecha. Es importante decir que el córtex prefrontal es una parte de la corteza cerebral perteneciente al lóbulo frontal, que se encuentra situado en la parte del cerebro más cercana al rostro, básicamente por encima de nuestra frente y que supone la evolución más avanzada de los seres humanos respecto a nuestros antecesores. Juega un papel fundamental en las funciones cognitivas superiores y ejecutivas como el pensamiento, la consecución de metas, la emisión de juicios de valor, la predicción de consecuencias futuras de comportamientos actuales, la realización de predicciones de resultados o la generación de expectativas. También juega un papel importante en el control del estrés y la resiliencia, y parece que la falta de esta capacidad de sobrellevar y adaptarse a la vida después de traumas o situaciones adversas proviene de una activación mayor en el lado derecho del córtex prefrontal.

Pero no solo eso, sino que, además, las personas más resilientes disponen de más materia gris en el cerebro, lo que permite una mayor conexión neuronal, y tienen fuertes conexiones entre la corteza prefrontal y la amígdala. La amígdala (bueno, son dos; una en cada hemisferio cerebral) es una estructura subcortical del tamaño de una nuez y está situada en la parte interna del lóbulo temporal medial. Se trata de un elemento clave para la supervivencia de las especies, debido a que su principal función es integrar las emociones con los patrones de respuesta correspondientes a estas, provocando una respuesta a nivel fisiológico y la preparación de una respuesta conductual. Es el núcleo principal de control de las emociones y sentimientos en el cerebro, que controla, asimismo, las respuestas de satisfacción o miedo, por ejemplo. Sus conexiones no solo producen una reacción emocional, sino que, debido a su vinculación con el lóbulo frontal en los seres humanos, también permiten la inhibición y control de conductas. Es clave dentro del sistema donde operan las respuestas fisiológicas ante estímulos emocionales y está relacionada con la memoria, la atención, los instintos sexuales, las emociones, la personalidad y la conducta. Cuando se producen situaciones de adversidad, la corteza prefrontal izquierda frena la activación de la amígdala, y esto hace que la persona siga funcionando bien y planificando para el futuro, prestando atención a lo importante en el momento presente sin dejarse llevar por el estrés y el miedo.

Las personas con mayor activación de la corteza prefrontal izquierda también presentan una mayor activación conductual, que coincide con una «motivación de acercamiento», mientras que las personas con mayor activación del prefrontal derecho presentan una menor activación conductual, que coincide con una «motivación de evitación» de las situaciones. Las personas resilientes que tienen mayor activación del prefrontal izquierdo y, por tanto, mayor motivación de acercamiento, tienden a solucionar de manera activa los problemas, están motivadas por emprender nuevas conductas o acciones que les ayudan a superar el estrés y mantener la calma y el bienestar en momentos de adversidad.

Estos hallazgos desde la neurociencia afectiva no significan que la mayor o menor estructura de nuestro cerebro determinará para siempre si somos o no resilientes. Afortunadamente, sabemos también que nuestro cerebro es maleable y puede cambiar. Ya lo decía nuestro gran científico Santiago Ramón y Cajal en su famosa frase: «Todo ser humano, si se lo propone, puede ser escultor de su propio cerebro». La neuroplasticidad es la capacidad de nuestro cerebro de cambiar su estructura y funciones de manera significativa en respuesta a una serie de experiencias, estímulos y entrenamientos cognitivos que favorecen nuevas interconexiones neuronales y que refuerzan las conexiones ya establecidas. Lo que llama la atención de este hecho es que es posible entrenar nuestro cerebro para ser más resiliente.

La profesora Golnaz Tabibnia, investigadora en neurociencia afectiva que trabaja en la Universidad de California, publicó en 2020 un estudio sobre las

bases neuronales de las estrategias que incrementan la resiliencia. A grandes rasgos, propone que existen tres rutas generales distintas hacia la resiliencia que son complementarias y pueden tener un efecto aditivo o acumulativo en la mejora de esta: regular el afecto negativo, cultivar lo positivo, y trascender al yo.

Regular el afecto negativo es la habilidad para modular la experiencia emocional negativa, como el estrés o la tristeza, con el propósito de alcanzar los estados emocionales deseados y los resultados esperados. Podemos regular el afecto negativo exponiéndonos al estresor (por ejemplo, subiendo en ascensor si nos da miedo), reevaluando cognitivamente el significado o importancia del estímulo adverso (por ejemplo, preguntándonos: «¿Es esto más importante que...?»), poniendo el estímulo estresor en perspectiva (por ejemplo, planteándonos cuánta importancia le daremos a esto de aquí a diez años), y un largo etcétera. Con estas estrategias parece que se reducen las respuestas relacionadas con el estrés de la amígdala, el eje hipotalámico-pituitario-adrenal, en donde se genera el cortisol o principal hormona del estrés, y el sistema nervioso autónomo. En el siguiente capítulo veremos cómo regular las emociones negativas ante situaciones de estrés y trauma.

La segunda ruta es *cultivar lo positivo*, por ejemplo, optimizando las emociones positivas, para lo que se requiere la activación de los circuitos de recompensa mesoestrial, que a su vez pueden amortiguar los efectos del estrés. Los neurotransmisores de dopamina (u hormona del placer) se activan en el mesencéfalo en la vía mesoestriatal y responden a recompensas como la comida e incluso a la anticipación de recompensas, y son inhibidas por estímulos aversivos y por omisión de recompensas anticipadas. La activación de esta zona se relaciona con una mejor salud física y mental, y la investigación en neurociencia afectiva la vincula con el cultivo de la resiliencia. Por otra parte, una menor activación de esta zona se asocia con depresión y anhedonia (la incapacidad de algunas personas de sentir placer, con una pérdida de interés y motivación para realizar actividades placenteras).

Finalmente, *trascender el yo* mediante el *mindfulness*, la compasión y la búsqueda de significado y propósito a lo que ocurre a tu alrededor. En esta ruta, cobra importancia la red neuronal por defecto (RND), que es un conjunto amplio de regiones del cerebro que colaboran entre sí. Al parecer, son responsables de gran parte de la actividad desarrollada mientras la mente está en reposo y esta se asocia también a la autorreflexión, y a la distracción mental y la rumiación (pensamientos repetitivos sobre los síntomas y posibles causas del estrés o depresión que se ejecutan de manera pasiva, es decir, sin buscar soluciones al malestar experimentado). Estas regiones del cerebro incluyen el córtex prefrontal medial y el córtex cingulado posterior, que se activan cuando la persona está en esos modos de calma y relax, pero que también se relaciona con el pensamiento autorreferencial (hacia uno mismo).

Aunque todavía queda mucho por investigar sobre cómo funciona la RND y su relación con la salud mental, parece ser que demasiada estimulación o

hiperactividad se asocia a trastornos psiquiátricos como depresión, esquizofrenia y adicciones. Las técnicas para incrementar la resiliencia propuestas incluyen la práctica habitual de *mindfulness*, priorizar lo significativo y el propósito de vida, o bien la exposición a la naturaleza realizando caminatas por la montaña que reducen la activación de la RND y nuestra mente deja de divagar.

El control voluntario (de arriba abajo) de estas estrategias se puede ejercer a través del córtex prefrontal (especialmente el lateral y el medial), donde se localizan la atención, la autorregulación, la toma de decisiones y otras funciones ejecutivas del cerebro. Del mismo modo, las estrategias que mejoran las funciones ejecutivas del córtex prefrontal también podrían ayudar a cultivar la resiliencia, como la flexibilidad psicológica, que es la habilidad humana de reconocer qué estrategia usar o no, y la adaptabilidad para seleccionar o cambiar en un momento dado, la estrategia a utilizar para adaptarnos mejor a las situaciones cambiantes del entorno. Por ejemplo, en un momento dado, durante un periodo sin trabajo, puedo utilizar una estrategia activa para solucionar el problema, pero si me doy cuenta de que no tengo el control de la situación, que se escapa de mis manos, puedo buscar apoyo social en gente que conozca el mercado laboral.

Estas rutas se complementan entre sí, no son mutuamente excluyentes, además es importante señalar que lo positivo es encontrar un balance intra e interrutas. Por ejemplo, un exceso de activación de la red de recompensa o ruta 2, podría llevar a consecuencias negativas, como señalan los estudios sobre adicciones que demuestran lo nefasto que es la intensa estimulación de la ruta de recompensa de la dopamina en el desarrollo de las adicciones.

Soy resiliente, somos resilientes. De lo individual a lo colectivo

La capacidad de resiliencia la tienen las personas, es una capacidad individual, pero vivimos y convivimos en grupos y colectivos (familia, amigos, organizaciones y sociedades) y es en esta interacción entre la persona y el colectivo donde vamos construyendo lazos psicológicos de confianza, amor, amistad, convivencia, ilusión, generosidad y compasión. Nos contagiamos de las emociones positivas que sentimos en grupo cuando celebramos la llegada a la familia de un nuevo miembro o nos alegramos de que nuestro equipo favorito de fútbol gane la liga o de que la organización en la que trabajamos haya tenido éxito y obtenga beneficios que comparta entre sus miembros. Esas experiencias que vamos generando en los distintos colectivos en los que vivimos van fomentando experiencias psicosociales tales como la resiliencia colectiva.

Las organizaciones y las sociedades en su conjunto pueden ser «resilientes», es decir, tener esa capacidad de seguir funcionando bien aún en

situaciones adversas, y afrontar cambios que son ya habituales en su día a día de manera proactiva y positiva como sociedad o comunidad. En el ámbito de las organizaciones, se pueden enfatizar los esfuerzos de sus miembros para asegurar recursos de afrontamiento a la adversidad, es decir, «construir resiliencia colectiva», maximizando su capacidad de adaptarse y salir todavía más fortalecidas de situaciones difíciles.

Por ello, resulta interesante indagar el papel y la importancia de la resiliencia en los grupos y equipos de trabajo en las organizaciones. Michael West, profesor de Psicología en la Universidad de Lancaster en Reino Unido, ha estudiado la resiliencia colectiva y la entiende como un proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias que le ayuden a rebotar ante fracasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar colectivo de este.

Pero ¿cuáles son las características esenciales de las organizaciones resilientes? Para responder a esta pregunta, Larry Mallak, profesor en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Michigan occidental, ha estudiado la resiliencia en el lugar de trabajo y ha establecido 6 características fundamentales de la resiliencia colectiva: 1) el optimismo como habilidad fundamental para vislumbrar el futuro de forma positiva y confiando en que las cosas irán bien a pesar de la adversidad; 2) tener los objetivos claros, saber hacia dónde vamos como colectivo, cuáles son nuestras prioridades y qué queremos conseguir al final del proceso; 3) los miembros de esas organizaciones tienen relaciones sociales positivas, nutritivas, colaborativas y se ayudan y apoyan entre ellos, cultivan las relaciones sociales porque son una estrategia positiva para seguir adelante como tribu; 4) cuando se encuentran frente a una adversidad, son capaces de dar sentido a esas situaciones difíciles preguntándose: «¿Y esto para qué sirve?» «¿Qué sentido tiene lo que está ocurriendo?» 5) tienen líderes positivos y resilientes que inspiran a sus colaboradores y les infunden coraje y valentía para afrontar juntos la adversidad y, por último, 6) son organizaciones innovadoras, flexibles y buscan la experimentación de lo nuevo practicando *bricolaje*.

Crear culturas MacGyver

MacGyver era una serie de televisión estadounidense cuyo protagonista era el personaje homónimo interpretado por Richard Dean Anderson, un curioso hombre al servicio de la Fundación Phoenix que siempre trataba de ayudar a los buenos y acabar con los malos usando solo su inteligencia y su capacidad de improvisar y crear cosas nuevas con pocos recursos. La resiliencia se beneficia de diseñar soluciones de forma creativa para abordar diferentes situaciones. Cuando se enfrentan a circunstancias caóticas, extremas y peligrosas, el individuo y la organización resilientes asumen riesgos inteligentes, pero lo hacen porque todos esos procesos forman parte de sus rutinas.

Rutinizar la innovación, generar más flexibilidad en las organizaciones y desarrollar culturas de bricolaje, o «culturas MacGyver», es hoy día un reto para muchas de nuestras organizaciones.

Me gustaría entrar un poco más en detalle en esa última característica de que las organizaciones resilientes son innovadoras, flexibles y buscan experimentar con lo nuevo. Responder al cambio, sea este gradual o abrupto, requiere innovación constante y pensamiento flexible, y se necesita que los empleados piensen de manera creativa e innovadora; es decir, no solo tienen que hacerlo los líderes, aunque estos juegan un papel crucial en este proceso porque son fuente de influencia social. Esto está fuertemente conectado con la necesidad de infundir autoeficacia y eficacia colectiva, así como emociones positivas individuales y grupales. Y, por supuesto, va en contra de generar una cultura basada en el miedo, la rigidez y el victimismo.

Se habla aquí de la capacidad de bricolaje que tienen algunas personas y organizaciones como una habilidad para crear algo cuando se dispone de poco o ningún material. Las personas que practican bricolaje se mantienen creativas bajo presión, porque actúan de forma natural en situaciones adversas y desestructuradas y son capaces de poner orden en medio del caos. Cuando algo se complica, es simplemente normal para ellos, y actúan con lo que tienen más a mano. El bricolaje es el arte de la improvisación y las organizaciones con una *cultura de bricolaje* imaginan cómo adaptarse a las nuevas situaciones afrontando nuevos retos e incertidumbres.

El hecho de ser una organización resiliente aporta beneficios que no son solo económicos, claro está. En este sentido, la investigación psicológica se ha dado cuenta de que las organizaciones resilientes consiguen mejores ratios de desempeño, por ejemplo, medido a través de cuestionarios autoinformados por parte de supervisores tanto a nivel individual de los miembros de su equipo como del propio equipo en su conjunto. Dichos resultados se pueden explicar teniendo en consideración que la resiliencia fomenta estrategias de afrontamiento adaptativas y activas de cara a resolver situaciones complejas y amenazantes, lo que favorece un esfuerzo extra que se puede traducir en un incremento del desempeño. Pero también tiene efectos en las actitudes de las personas hacia el trabajo, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el bienestar organizacional. Las organizaciones más resilientes están compuestas por personas que se sienten más satisfechas con sus trabajos, más comprometidas con su empresa y más felices en general. Este resultado es acorde a los supuestos de la resiliencia, ya que se considera una variable importante para percibir y determinar interpretaciones positivas de factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretadas solo como amenazas.

En mi equipo de investigación WANT de la Universitat Jaume I, venimos estudiando desde hace años (el primer *paper* al respecto se publicó en 2008)

cómo son estas organizaciones resilientes que son también saludables y positivas. Hemos desarrollado el MODELO HERO que es un acrónimo de HEalthy & Resilient Organizations, que considera que en esas organizaciones HEROínas confluyen tres factores básicos: (1) tienen recursos y prácticas organizacionales saludables como autonomía, variedad de tareas, líderes positivos, conciliación de la vida laboral con la vida privada, (2) los empleados gozan de altos niveles de bienestar, como se aprecia en el compromiso, las emociones positivas, la resiliencia y la autoeficacia, y (3) sus resultados organizacionales son positivos, como es la calidad de sus productos y servicios, la reputación organizacional, el retorno de la inversión, etcétera. Lo interesante de nuestros estudios es que las organizaciones, una vez determinado cómo de HEROínas son a través de un kit de herramientas de diagnóstico organizacional, pueden mejorar a través de las intervenciones psicológicas positivas (por ejemplo, programas de liderazgo positivo, emocionalidad saludable, gestión positiva del estrés, compasión en el trabajo).

¿Qué funciona mejor para cultivar la resiliencia?

En los próximos capítulos de este libro veremos algunas técnicas basadas en la investigación psicológica, especialmente en la psicología positiva, que han demostrado su efecto a la hora de incrementar la resiliencia y, por ende, el bienestar psicológico. Como dije en la introducción del libro, es importante considerar que el entrenamiento en resiliencia tiene un valor aditivo. Así como la acumulación de factores de riesgo de estrés pueden acentuar la vulnerabilidad al estrés (por ejemplo, si hemos perdido el trabajo y además tenemos problemas en casa con los hijos y también padecemos una enfermedad crónica, todo ello se va acumulando, generando mayor malestar psicológico), de forma similar sumar factores protectores de resiliencia creando múltiples habilidades aumentará la probabilidad de ser más resiliente.

Cultivar las 4 D del bienestar

La profesora Golnaz Tabibnia señala que la sabiduría milenaria y la ciencia moderna están de acuerdo en que el sueño, el ejercicio físico y la dieta tienen la clave para una buena salud y además influyen en la mejora de la resiliencia psicológica. A estos «básicos» del bienestar yo añado uno más: ¡la necesidad de disfrutar de la vida! Es lo que llamo cultivar las 4Ds del bienestar para desarrollar más resiliencia:

Dieta. Limitar la ingesta de alimentos sin comprometer los principales nutrientes, e incluso el ayuno intermitente controlado, tiene múltiples beneficios para la salud integral, incluyendo la mejora del estado de ánimo, la memoria, el aprendizaje y el sueño, así como evitar diversas enfermedades.

Descanso. La privación del sueño se considera un factor de estrés y puede

afectar a la salud física, el bienestar emocional y la cognición. Dormir de 7 a 8 horas cada noche es beneficioso para el adulto sano promedio.
Deporte. El ejercicio físico es fundamental para reducir el estrés, mejorar el estado de ánimo y la función cognitiva, y prevenir una serie de enfermedades. El ejercicio aeróbico en particular es importante para la producción de células del hipocampo y por lo tanto para el aprendizaje y la regulación del estrés.
Disfrute. Saber disfrutar de los pequeños placeres de la vida, así como la capacidad de sentir bienestar eudaimónico de aquello que es significativo y coherente con tu propósito de vida.

Steven Hobfoll es profesor jubilado de Psicología y desarrolló una teoría muy interesante que llamó la COR Theory (del inglés, *conservation of resources*). Inicialmente se consideró una teoría del estrés que describe lo que nos motiva como seres humanos tanto para mantener nuestros recursos actuales como para buscar otros nuevos. Este profesor señaló con sus estudios que el estrés psicológico ocurre en tres casos: 1) cuando hay una amenaza de pérdida de recursos (están despidiendo a mucha gente en mi empresa con Expedientes de Regulación de Empleo), (2) una pérdida neta real de recursos (me ha tocado el ERE) y 3) cuando no hay una recuperación de recursos tras un gasto de estos (llevo un tiempo en el paro y sigo perdiendo dinero, estima, contacto social, etcétera). Desde esta perspectiva, los recursos se definen como elementos que uno valora, específicamente objetos, estados y condiciones.

Esta teoría nos sirve, asimismo, para entender que podemos acumular recursos mediante su búsqueda activa a través del entrenamiento activo en la regulación emocional, priorizar lo positivo en nuestra vida, conocer y utilizar nuestras fortalezas o los puntos fuertes de nuestro carácter, el afrontamiento activo de los problemas, cultivar relaciones sociales positivas a través de la empatía y la compasión, etcétera. De este modo, se ha encontrado evidencia científica de que tener y acumular recursos (en nuestro caso, recursos de resiliencia) lleva a las personas a conservarlos y sentirse mejor psicológicamente hablando.

Pero ¿qué sabemos de su eficacia? En las disciplinas científicas contamos, afortunadamente, con metaanálisis, que son estudios que implican una síntesis cuantitativa de la evidencia acumulada sobre una pregunta de investigación previamente definida, cuya respuesta se basará en la información contenida en trabajos previamente publicados o primarios. Son estudios-resumen de muchos trabajos con gran valor científico. Bueno, pues los últimos metaanálisis sobre resiliencia psicológica y cómo incrementarla, señalan que, aunque es todavía un tema nuevo y se necesitan más estudios comparativos para determinar el impacto relativo de estas estrategias, se pueden destacar algunas con efectos significativos en el cultivo de la resiliencia. Estas incluyen el afrontamiento activo de los problemas, la reevaluación cognitiva, la atención plena y la autoeficacia, y el cultivo del apoyo social, como veremos

ampliamente en este libro.

En base a lo que hemos visto hasta ahora, parece ser que hay dos formas de incrementar la resiliencia: por reacción o por proacción. Mediante la primera fórmula tengo que esperar a que me pasen cosas malas en la vida para reaccionar ante ellas de manera adaptativa (siendo resistente, rebotando ante la adversidad o incluso creciendo después del trauma). Mediante la segunda, actúo de manera proactiva, me anticipo a los eventos estresantes, lleno mi mochila de recursos psicológicos positivos y entonces estoy más «preparada» para afrontar situaciones adversas que vendrán en el futuro. En todo caso, la resiliencia se puede incrementar y una forma preventiva de hacerlo es anticipándonos a los eventos estresantes, es decir, «mochileando».

En entornos organizacionales, al parecer, la resiliencia puede ser más importante para ocupaciones en las que se ayuda a los demás, como policías, bomberos, personal sanitario u otros trabajos donde los altos niveles de estrés son comunes, desafortunadamente. Por ejemplo, las organizaciones militares han estado a la vanguardia del desarrollo de programas de fomento de la resiliencia; es el caso del Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2) del ejército de los EE. UU., basado en el Programa de Resistencia de Pensilvania que se ha implementado en todos los niveles del Ejército. CSF2 implica no solo autoevaluaciones regulares de la resiliencia, sino que también incluye módulos en línea para abordar las preocupaciones particulares de los soldados e integra a los *master resilience trainers* (MRT) en los equipos de trabajo para implementar el entrenamiento grupal de habilidades cognitivas y conductuales asociadas con mayores niveles de resiliencia y bienestar.

Según los estudios metaanalíticos, parece ser que no todos los programas de resiliencia se crean de la misma manera y que no todas las personas responden de la misma forma a dichos programas. Por ejemplo, aunque los beneficios de estos programas tienden a desaparecer para la mayoría de las personas con el tiempo, si no se practican las competencias adquiridas, se ha encontrado evidencia de que, para las poblaciones de mayor riesgo, los beneficios tienden a acumularse con el tiempo. Los resultados también muestran que las intervenciones a distancia que emplean medios tecnológicos (como plataformas de videoconferencia, aplicaciones…) son el medio menos efectivo para el entrenamiento de la resiliencia, mientras que el entrenamiento individual es el más eficaz (metaanálisis de Vanhove y colaboradores, realizado en 2016).

Otro metaanálisis más reciente, publicado en 2020 por Jenny Liu, profesora de Psicología en la Universidad de Ryerson en Canadá, y colaboradores, analizó los resultados de 268 estudios con 1584 muestras independientes. Dichos estudios habían puesto a prueba diferentes intervenciones para mejorar la resiliencia en distintos grupos de niños, adultos, población clínica y normal. En la tabla 1 se pueden observar los diferentes programas de intervención (*mindfulness*, psicoeducación, etcétera) y los efectos que tuvieron esas intervenciones (conductas, indicadores biofísicos, etcétera). Con una o dos

cruces señalo qué intervenciones tuvieron más (XX) o menos (X) efectos significativos en cada factor. En la tabla 1 podemos ver que ninguna tuvo efectos en marcadores biofísicos (como el cortisol o el índice de masa muscular), pero sí efectos significativos en el resto de los factores. Además, las intervenciones basadas en la evidencia como la terapia racional emotiva y otras, junto con las intervenciones que enfatizan el cultivar el apoyo social, la psicoeducación o el *mindfulness* son las que tuvieron efectos mayores y en más de dos factores. Finalmente, me gustaría señalar los resultados obtenidos en dos recientes metaanálisis y revisiones sistemáticas realizados en 2022. En el primero, se deseaba comprobar la efectividad de las intervenciones digitales para cultivar la resiliencia (Ang *et al*, 2022). El estudio se realizó con 22 ensayos controlados y aleatorizados de 2876 participantes, y viene a señalar que las intervenciones digitales mejoran la resiliencia con un efecto moderado pero significativo a nivel estadístico tanto en los efectos post- como en los de seguimiento tras el paso del tiempo. Además, cuando los programas *online* son flexibles en su uso y se accede a ellos a través de internet son más efectivos que cuando son más rígidos o son vía dispositivos o formatos *offline*. Estos resultados son muy interesantes porque las tecnologías digitales resultan muy apropiadas para llegar a mucha gente y es esperanzador que podamos utilizarlas para cultivar la resiliencia.

EFECTOS DE LAS INTERVENCIONES EN RESILIENCIA Y TÉCNICAS QUE FUNCIONAN MEJOR

	Mindfulness (meditación)	**Psicoeducación (conocimiento, aprendizaje, etcétera)**	**Apoyo social (construir apoyo social, etcétera)**	**Actividad física**	**Evidencia (terapia racional emotiva, etcétera)**	**Alternativa (música, artes, etcétera)**
Conducta (cambios en actividades en respuesta a la intervención como adherencia al protocolo, menor frecuencia de problemas de sueño, reducir el consumo de	X	X	XX			

alcohol)					
Biofísicas (índice de masa muscular, cortisol)					
Coping (evitación, solución de problemas, autorregulación emocional)			X	XX	
Emoción (estados afectivos, como miedo o felicidad)				XX	
Resiliencia rasgo (medida con los cuestionarios de resiliencia)			XX	X	X
Síntomas (ansiedad, depresión, estrés, burnout, dolor)	X	X		XX	XX
Bienestar psicológico (calidad de vida, autoeficacia, energía positiva, locus de control, compasión, apoyo social)	X	X			

Tabla 1: Metaanálisis de Liu y colaboradores en 2020.

En el segundo estudio, Liu y colaboradores han publicado en la prestigiosa revista *Journal of Happiness Studies*, también en 2022, un metaanálisis y una revisión sistemática sobre la efectividad de las intervenciones en resiliencia y destacan el hecho de que, en los 83 estudios evaluados, la tendencia es que las intervenciones diseñadas para promover la resiliencia fueron efectivas cuando se compararon con los grupos controles (que no recibieron la intervención).

Ahora bien, hay diferencias en esa efectividad en cuanto al diseño y la implementación de las intervenciones. Por ejemplo, las intervenciones de resiliencia autoguiadas (ej., formatos o programas de hazlo-tú-mismo) tuvieron muy poco o ningún efecto relevante. Esto coincide con algunas críticas a las intervenciones sobre resiliencia que vienen a decir que no es un fenómeno individual, y que hay que tener en cuenta el contexto sociocultural como determinantes del bienestar. Esto puede mejorarse con los programas de intervenciones en resiliencia que son mixtos, contando con la ayuda de facilitadores (una combinación de autoguiadas pero con elementos facilitados por profesionales). Estos resultados señalan la importancia de los facilitadores en generar la alianza terapéutica al proveer de calidad al programa, así como de adherencia al protocolo.

En los próximos capítulos del libro mostraré algunas de las principales técnicas que se pueden utilizar y poner en práctica para mejorar los niveles de resiliencia y los efectos positivos asociados, como el incremento del bienestar psicológico.

¡Priorizar lo positivo!

«El dolor es inevitable, pero el sufrimiento es opcional. »
Gautama Buddha

¿Qué son las emociones? Emociones negativas y positivas

Según el *Diccionario de la Real Academia Española* (consultado en junio de 2022), una emoción tiene dos acepciones. La primera señala que es una «Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática». La definición tiene en cuenta el carácter agradable o desagradable de la emoción y sus manifestaciones somáticas, por ejemplo, la alteración del ritmo cardíaco o la subida de la glucosa en sangre debido al impacto de una emoción negativa, como puede ser el miedo que experimentamos al ver acercarse un camión a toda velocidad hacia nosotros. La segunda acepción entiende la emoción como «Interés, generalmente expectante, con que se participa en algo que está ocurriendo». Por ejemplo, cuando decimos: «Estoy emocionada de volver a ver a mi amiga después de tanto tiempo sin vernos».

Siguiendo a Rafael Bisquerra, que es profesor de Educación Emocional en la Universidad de Barcelona, podemos entender una emoción como un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno que desencadena respuestas a nivel fisiológico (por ejemplo, el incremento del ritmo cardíaco), en la expresión facial (una sonrisa), una experiencia psicológica subjetiva (sentirse feliz) y a nivel de procesamiento de información (tomar una decisión).

Hay bastantes formas de categorizar las emociones, pero aquí nos centraremos en su calidad de negativas y positivas. Negativo no quiere decir que sean malas para la persona, al contrario, son adaptativas porque a lo largo de nuestra evolución nos han permitido huir de las amenazas (a través de la emoción del miedo), no comer productos venenosos (a través del asco) o la

introspección o reflexión interior cuando sufrimos una pérdida e incluso el hecho de poder conectar con los otros (a través de la tristeza). Se les llama negativas porque nos hacen sentir mal, ¡vaya, que no nos gusta sentir tristeza, miedo o ira! Las emociones positivas son también adaptativas y nos hacen sentir bien. ¿A quién no le gusta experimentar alegría o tranquilidad? Si consideramos los comportamientos a los que dan lugar, las emociones negativas se asocian claramente a conductas muy específicas y bastante identificadas. Por ejemplo, el miedo genera conductas, por lo general, de lucha o huida, aunque a veces también nos paralizamos ante el peligro. Sin embargo, las respuestas a emociones positivas como la alegría o la gratitud pueden ser más ambiguas e inespecíficas. Es el caso de cuando recibimos una noticia positiva sobre unas pruebas médicas. De la alegría que sentimos podemos dar un grito, llorar, reír, salir corriendo de la habitación, llamar a nuestra pareja, darle un beso al médico, etcétera. Si viste la película *Inside Out (Del revés*, en español) seguro que caíste en la cuenta de que ninguna emoción es buena o mala, sino que todas son necesarias y adaptativas.

Podríamos pensar que las personas resilientes no sienten miedo, pero nada más lejos de la realidad. El miedo es una emoción básica y se caracteriza por una intensa sensación desagradable que se desencadena cuando percibimos un peligro real o imaginario, presente, futuro o pasado. Se manifiesta en todos los animales, lo que incluye a la especie humana. El miedo desencadena cambios fisiológicos inmediatos como el incremento del metabolismo celular, un aumento de la presión arterial, y un incremento de la glucosa en sangre y de la coagulación sanguínea. Cuando experimentamos miedo se detiene nuestro sistema inmunitario, la sangre fluye a los músculos mayores (especialmente a las extremidades inferiores, que se preparan para la huida de la amenaza) y el corazón bombea sangre a gran velocidad para llevar hormonas a las células (especialmente la adrenalina). El miedo se puede leer en nuestro rostro porque los ojos se agrandan para ver mejor, se dilatan las pupilas y los labios se estiran en horizontal. Las personas resilientes sienten emociones negativas, incluido el miedo, lo que ocurre es que son capaces de realizar una regulación más efectiva de esas emociones para que no les resulten incapacitantes.

Emociones negativas y positivas

Las emociones negativas se prolongan más en el tiempo que las positivas, y suelen ser más intensas, características que han demostrado su utilidad en la evolución de la especie humana. Ahora bien, las emociones positivas también han desarrollado un papel relevante en aspectos como, por ejemplo, las conductas de reproducción de la especie. Sería difícil explicar cómo y por qué estamos hoy aquí si los seres humanos no experimentáramos placer y emociones positivas.

Un dato curioso es que las emociones negativas superan en número a las positivas. De las 6 emociones básicas que son universales, es decir, que las

encontramos en todas las culturas —el miedo, el asco, la tristeza, la ira, la sorpresa y la alegría— solo una es claramente positiva.
Haz tú mismo la prueba. ¿Cuántas emociones negativas y positivas conoces? Seguro que las negativas las doblan en número. También es cierto que solemos tener un vocabulario más limitado para las emociones positivas que para las negativas.

Afrontando las emociones negativas en la adversidad

A veces se critica de la psicología positiva que solo se centra en estudiar, precisamente, lo positivo, es decir, el bienestar, la felicidad, el optimismo... pero no es así. No atender a lo que funciona mal en las personas, los grupos, los colectivos, es tan negativo como no atender a lo que funciona bien. Un claro ejemplo es el estudio mismo de la resiliencia que surge y se desarrolla desde la adversidad, que es algo negativo en sí misma. Desde la psicología positiva se examinan las emociones negativas y el malestar porque es ingenuo pretender que, ignorando lo que nos desagrada, esto desaparece (como cuando éramos niños y, al taparnos los ojos, desaparecían los monstruos).

De hecho, cuando surge una amenaza que es un factor estresante, se activa la amígdala y desencadena una respuesta típica de lucha o huida, como ya sabes. Es una respuesta fisiológica rápida y temporal, en donde existen a la vez una serie de correlatos fisiológicos como un aumento del ritmo cardíaco, sudoración, inhibición del funcionamiento del sistema digestivo (es decir, si vemos un perro corriendo hacia nosotros por la calle no se nos ocurre sacar el bocadillo e hincarle el diente porque, de pronto, nos entre hambre) y toda la sangre fluye hacia los músculos para disponernos a la huida. Nuestro cuerpo es sabio y se concentra en utilizar todos sus recursos para hacer frente a la amenaza.

Pero, además, la amígdala tiene conexiones con el hipotálamo (parte del encéfalo situada en la zona central de la base del cerebro que controla el funcionamiento del sistema nervioso y de las emociones, entre ellas, el miedo) ante las amenazas, lo que genera una respuesta frente a la adversidad no tan rápida que conecta con las glándulas pituitarias y suprarrenales, y acaba con la liberación de la así llamada hormona del estrés, esto es, el cortisol. Esta última vía de respuesta al estrés más lenta se conoce como *eje hipotalámico-pituitario-suprarrenal* (eje HPA). Aumenta la glucosa en sangre, junto con la supresión del sistema inmunitario, y así el cortisol facilita aún más que nuestro cuerpo siga concentrando todos los recursos físicos para poder afrontar la amenaza externa.

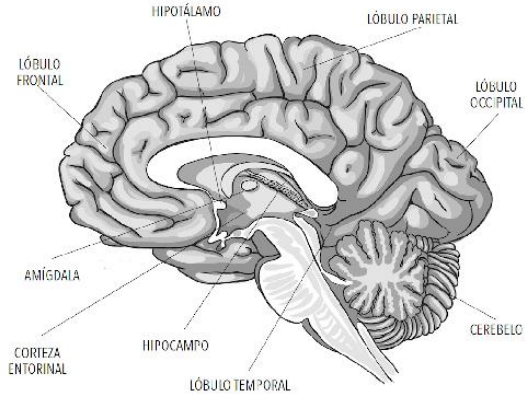


Figura 3: El eje hipotalámico-pituitario-suprarrenal conforma un sistema de respuesta ante el estrés.

Las emociones negativas y el estrés experimentado ante las amenazas externas reales nos han ayudado a sobrevivir y han facilitado que estemos hoy aquí. Pero en la actualidad muchas amenazas no son reales, sino imaginarias, ya que tenemos una gran capacidad de proyectar lo que puede pasar en el futuro. Esto está muy bien, pero a veces imaginamos situaciones amenazantes que solo están en nuestra mente. Los famosos «*ysis*». «*¿Y si* me quedo sin trabajo?», «*¿Y si* mi hijo no aprueba el examen de acceso a la universidad?». Todos los cambios hormonales y fisiológicos que producen las respuestas de estrés, si son ocasionales, no tienen consecuencias negativas para nuestro organismo (como cuando aparece el perro en la calle que corre hacia nosotros). Pero si estamos continuamente rumiando sobre un futuro amenazante y negativo, esos cambios hormonales, el cortisol alto en sangre durante días y días, la glucosa disparada, el sistema digestivo colapsado… todo ello nos puede causar desgastes terribles en nuestros órganos internos y sus consecuencias a largo plazo son los daños cerebrales, el deterioro cognitivo y emocional, así como problemas de adaptación social.

Por tanto, si bien las emociones negativas son adaptativas y tienen su función biológica, el problema llega cuando las sobreutilizamos ante amenazas que son imaginarias, nos duran demasiado tiempo de manera exagerada, frecuente e intensa o nos colapsan y provocan una falta de adaptación al entorno. Cuando no podemos anular o reducir un estresor (por ejemplo, a nuestro jefe, que es un incompetente) siempre podemos regular nuestras emociones negativas frente al estrés mediante la «autorregulación emocional», que son los intentos que hacemos para modificar el curso de una emoción, su intensidad, duración, y/o cómo la vivimos o expresamos. Según Ausiàs Cebolla y David Alvear, profesores de Psicología en la Universidad de Valencia y del País Vasco, respectivamente, los pasos a seguir para regular las emociones son: 1) debemos identificar si queremos intervenir sobre la emoción que sentimos y, en caso de que así sea, 2) debemos escoger entre múltiples estrategias, para, finalmente, 3) poner en marcha esas estrategias.

Esto no siempre sucede de forma consciente, y podemos regular emociones de forma explícita o consciente (nos damos cuenta de lo que estamos haciendo) o, por el contrario, de forma implícita (no prestamos atención a que estamos regulando emociones, nos sale de manera automática como cuando conducimos de casa a la oficina en modo automático casi sin pensar por qué calles hemos ido). Ausiàs Cebolla y David Alvear señalan hasta 56 acciones concretas para regular emociones que no son ni buenas ni malas, sino que son conductas o pensamientos que llevamos a cabo para modificar la intensidad de la emoción negativa o bien su duración o experiencia psicológica, como un intento de reducir el sufrimiento.

Las personas más resilientes son capaces de adaptarse al medio, rebotar de la adversidad e incluso salir más fortalecidas de ella, porque, entre otros recursos, utilizan estrategias de autorregulación emocional que son funcionales y afrontan así mejor las situaciones de estrés. En este momento, podrías detenerte un momento y pensar qué acciones sueles realizar con más frecuencia cuando tienes que regular emociones negativas como el miedo, la ira o la tristeza. Hay muchas estrategias de afrontamiento, pero hay cinco particularmente efectivas para cultivar resiliencia desde situaciones de adversidad: afrontamiento activo y positivo, etiquetar emociones, expresarlas, reevaluación cognitiva de la situación adversa y la aceptación de la situación. Estas estrategias de regulación emocional han sido estudiadas en la literatura como *drivers* de resiliencia y, recientemente, en 2021, en un metaanálisis realizado por Polizzi y Jay Linn, se ha corroborado su relación. Con un total de 33 artículos revisados encuentran que estas estrategias de regulación emocional están positivamente asociadas con la resiliencia psicológica, pero que también el efecto es recíproco: las personas con más resiliencia psicológica utilizan ante las adversidades más regulación emocional de varios tipos. Voy a detenerme un poco más en ellas.

En primer lugar, el *afrontamiento activo y positivo de la situación*. Siempre y cuando sea posible y la situación lo permita, los esfuerzos en el afrontamiento activo se centran en superar, adaptarse o resolver lo mejor posible las dificultades y adversidades, esto es, regular tu emoción y con ello cultivar tu resiliencia. Son esfuerzos para resolver el problema de forma activa y positiva, serena, como diseñar un plan para llevar a cabo la mejor opción, afrontar lo ocurrido y poder hacer algo para cambiar la situación, y así en el futuro evitar problemas similares.

Sin embargo, no siempre es posible un afrontamiento activo del problema, y en estos casos una opción es *etiquetar las emociones*, que hace referencia a reconocer y nombrar cómo te sientes. La forma más simple de reconocer explícitamente una emoción es darle un nombre. El hecho de ponerles nombre influye en su regulación, ya que reduce la activación de la amígdala y estimula la corteza prefrontal lateral de nuestro cerebro que se ocupa de la inhibición de impulsos, del razonamiento y de la planificación. Este sistema nos ayuda en la regulación de las emociones porque pasamos a un control cognitivo de la

emoción. El mero hecho de etiquetar puede amortiguar las emociones, aunque pensemos que no es posible. No es magia, recuerda. Te propongo que lleves un diario durante una semana y escribas las experiencias negativas que te ocurran durante esa semana. Experimenta las sensaciones de alivio al escribir. También al escribir focaliza tu conciencia en qué emoción estás sintiendo en ese momento y ponle nombre, ¿es miedo, ira, angustia...? No te preocupes si aciertas o no con la etiqueta. Las palabras pueden ayudar a sacar las emociones del sistema límbico del piloto automático, donde el resultado predeterminado es la activación de circuitos autónomos, HPA y miedo, y focalizarnos en el neocórtex donde el control sobre la emoción se puede ejercer más fácilmente.

Expresar las emociones negativas consiste en hablar con los demás sobre una experiencia adversa pasada o presente, y/o escribir en un diario tus sentimientos y experiencias personalmente significativas. Realizar estas acciones puede aliviar el malestar y mejorar el bienestar a largo plazo, ya que estamos confrontando la experiencia de alguna forma al exponernos cognitivamente a ella. Expresar las emociones, descargarlas o airearlas nos ayuda a entenderlas mejor, aliviar el sufrimiento y mejorar el sistema cardiovascular y endocrino. Expresar la emoción en lugar de inhibirla predice mejores resultados cuando nos enfrentamos a la adversidad y esto nos puede ayudar a ser más resilientes. Se ha demostrado que la «escritura expresiva» tiene efectos positivos. Por ejemplo, manifestar verbalmente una experiencia traumática escribiendo sobre ella durante 20 minutos mejora el bienestar físico y psicológico a largo plazo, como demostraron los estudios pioneros realizados en 1997 por el profesor de Psicología de la Universidad de Texas, James Pennebaker, que se han replicado posteriormente. Los mecanismos que explican estos resultados son variados y complejos, pero parece que se asocian a una mejora de la autoeficacia (que veremos en breve) y también el autodistanciamiento de uno mismo durante la escritura.

Por su parte, fingir las emociones o inhibirlas (por ejemplo, tratar de no pensar en lo ocurrido, no mostrar tus sentimientos a los demás o fingir emociones opuestas a las que sientes) suele tener consecuencias negativas, aunque en determinadas ocasiones puede ser funcional. Por ejemplo, en el ámbito laboral hay profesiones que tienen que trabajar de cara al público en constante interacción con los demás. En psicología hemos estudiado estos casos y, en ocasiones, tienen que realizar un gran esfuerzo emocional para no mostrar sus sentimientos realmente. Imagina una azafata en pleno vuelo que observa que un pasajero tiene un ataque de pánico. Aunque ella también evalúe la situación como amenazante, no puede expresar su miedo a los demás pasajeros porque las consecuencias podrían ser desastrosas. Es lo que se llama *emotional work* (‘trabajo emocional’, en español) con consecuencias relacionadas con el *burnout* o ‘síndrome de quemarse por el trabajo’ si no se gestionan bien esas emociones. En otras ocasiones puede ser adaptativo expresar justo las emociones contrarias a las que uno siente, a través de la risa

o la broma, es decir, tratar de reírse uno mismo o de hacer reír a los demás. Aquí el uso del sentido del humor puede ser crucial para relajar el ambiente y sentirnos mejor ante la presión o amenaza externa.

La reevaluación cognitiva ocurre cuando reencuadramos un evento estresante en potencia para alterar su impacto emocional en nosotros. Podemos reencuadrar, bien reinterpretando la situación de otra forma (por ejemplo, viendo su lado positivo) o distanciándonos de ella (por ejemplo, poniendo el evento en perspectiva). Cuando no es posible o es insuficiente un afrontamiento activo del problema, se pueden poner en marcha de manera alternativa (o incluso en paralelo) estrategias para cambiar o regular la forma que tenemos de reencuadrar el estresor o situación aversiva. Se trata de «descatastrofizar» las circunstancias y buscar algo positivo en ellas, y evitar así reaccionar de forma exagerada. Estás en el aeropuerto y anuncian que tu avión se retrasa 3 horas. Puedes agobiarte pensando en lo que no podrás hacer en el destino por llegar tarde o coger ese libro que nunca puedes acabar y leerlo con tranquilidad.

Finalmente, pero no por ello menos importante, tenemos la estrategia de *aceptación de la situación*, que no significa resignarse a sentir miedo o ansiedad ante una amenaza, sino reconocer qué emociones estamos sintiendo y aceptar que esos sentimientos forman parte de ti. Aceptar es una forma de exponernos cognitivamente y se refiere a la disposición a experimentar todas las emociones, sensaciones físicas y pensamientos, incluso si son negativas, y aceptarlas tal como son. Aceptar es reconocer las circunstancias de las que partes en cada momento y hacer con ello lo que puedas. Si tengo que cocinar y solo hay tomates, queso feta y macarrones integrales en la despensa, puedo enfadarme porque hoy comeré demasiados hidratos y grasas o puedo aceptar la situación tal cual es y hacer una receta maravillosa de pasta al horno que nos chifla a todos en casa. Acepto lo que hay y, sobre ello, construyo en positivo.

Las emociones positivas o las burbujas de una vida placentera

No obstante, la eliminación o reducción del efecto psicológico de los estresores o fuentes de adversidad y percepciones de amenaza parece que no es suficiente para construir resiliencia. Como se ha demostrado desde la psicología positiva, las intervenciones psicológicas exitosas deberían también incluir estrategias para construir positividad, la segunda ruta de resiliencia que la profesora Golnaz Tabibnia menciona para cultivar lo positivo e incluso la tercera ruta de trascender el yo. Y todo es porque la ausencia de amenaza o malestar no es lo mismo ni indica necesariamente la presencia de seguridad y bienestar psicológico tal como indica la OMS.

Las emociones positivas son aquellas en las que prevalece la valencia de

placer o bienestar, tienen una duración temporal menor que las emociones negativas y movilizan menos recursos para afrontarlas. Nos permiten cultivar las fortalezas y virtudes personales, aspectos que conducen al bienestar y la resiliencia, como veremos en el próximo capítulo. Se relacionan con la salud física, el bienestar y la felicidad. En concreto, Martin Seligman considera que las emociones positivas son una dimensión importante de su modelo de bienestar llamado «modelo de tres vías». El profesor Seligman considera que las emociones positivas son fundamentales para tener una «vida placentera». Imagina el modelo como si subieras una escalera con tres peldaños. El primero sería tener una vida placentera, con las emociones positivas que vamos a ver ahora mismo. El segundo, una vida comprometida y el tercero, una vida significativa. Estos dos últimos peldaños los veremos al final de este capítulo cuando hablemos del propósito de vida y la vida significativa como recursos para cultivar resiliencia. Más adelante, Martin Seligman amplió su modelo y lo llamó modelo PERMA (que es un acrónimo de *positive emotions, engagement, positive relationships, meaning* y *acomplishment*). La «vida placentera» sería la P de *positive emotions*, la «vida comprometida» sería la E de *engagement* y la «vida significativa» serían la M y la A de *meaning* y *accomplish-ment*). Por cierto, la R de *positive relationships* la reservo para el último capítulo de este libro.

Vamos con la vida placentera, que tiene que ver con buscar emociones positivas desde una perspectiva hedonista. El hedonismo es una doctrina ética que identifica el bien con el placer, especialmente con el placer sensorial, una tendencia que tenemos los seres humanos en la búsqueda del bienestar. Desde un hedonismo psicológico o motivacional podríamos señalar que nuestro comportamiento está determinado por el deseo de aumentar el placer y disminuir el dolor en los distintos ámbitos de nuestra vida. La vida placentera del modelo de Seligman se basa en la idea de que las personas podemos incrementar nuestras habilidades para amplificar la intensidad, duración y frecuencia de las emociones placenteras con 1) emociones positivas sobre el pasado (la satisfacción por un trabajo bien hecho, el orgullo de ser padre y la serenidad o tranquilidad mental); 2) emociones positivas sobre el futuro (la esperanza, el optimismo, la fe y la confianza), y 3) las emociones positivas relacionadas con el presente (por ejemplo, la satisfacción derivada de los placeres inmediatos, de los pequeños placeres de la vida, como un buen café o un baño en el mar).

Lo interesante es que no solo la misma experiencia, sino también el recuerdo posterior de las emociones que lleva asociadas produce un estado de felicidad. El recuerdo deliberado de experiencias positivas se llama, en psicología positiva, «saboreo». Podemos saborear lo positivo prestando atención a la experiencia presente con absorción, intensificándolo y prolongándolo como cuando estamos observando una puesta de sol en el mar: nos fijamos deliberadamente en cada segundo que pasa, contemplando cómo el sol va desapareciendo en el horizonte, cómo el cielo va cambiando de color

progresivamente, el sonido de las olas, reflexionamos además acerca de que todo es impermanente. Dirigimos aquí la atención plena al momento presente con una actitud *mindful* (atenta y sin emitir juicios) y nos damos cuenta de la fugacidad de las cosas. Pero también podemos saborear los recuerdos de esas experiencias creando y almacenando de manera activa memorias sobre esa experiencia positiva de la puesta de sol en el mar, para posteriormente rememorarlas. Barbara Fredrickson es profesora de Psicología en la Universidad de Virginia y una de las profesionales con mayor reconocimiento en la investigación sobre emociones positivas en la actualidad. Ella y su equipo realizaron un estudio publicado en 2017, y encontraron que dos de las estrategias que se han mostrado más eficaces para el aumento y sostén de las emociones positivas son precisamente la práctica del *mindfulness* y el *saboreo*.

Los pequeños placeres de la vida

Aquí encontrarás algunos de los pequeños placeres de la vida que generalmente podemos saborear en el momento presente o evocar su recuerdo para rememorarlos y experimentar emociones positivas gracias a algo que ocurrió en el pasado. Quizá puedas añadir más pequeños placeres a esta lista.

- **La belleza de la propia naturaleza:** paisajes, atardeceres, arco iris, un lago, el mar…
- **Tiempo que pasas con tus seres queridos:** apoyo de amigos y familia, la inocencia de los niños pequeños o la sabiduría de la gente mayor, el apoyo de los compañeros del trabajo, la amabilidad de desconocidos…
- **Aficiones:** un buen libro o una serie de televisión interesante, una gran película en el cine, un juego de mesa curioso que además compartes con un grupo de amigos, un concierto de tu grupo musical favorito…
- **Placeres sencillos:** como un abrazo, una sonrisa, las sábanas recién cambiadas, una buena ducha caliente, las moras que comes al dar un paseo al lado del río…
- **Logros personales:** contratos de trabajo deseados, las celebraciones con amigos y familiares, un ascenso laboral, que tu equipo gane un partido…

Las emociones positivas son muchas: la alegría, el interés, el éxtasis, la curiosidad, el gozo, la dicha, la cordialidad, el regocijo, el júbilo, la diversión, la distracción, el entusiasmo, el humor, la ilusión, la paciencia, la pasión, etcétera. Quizá la mayoría ya las conoces, o quizá no, pero en todo caso no está nada mal ampliar nuestro vocabulario positivo. Barbara Fredrickson ha señalado que las emociones positivas más frecuentes son:

- *Alegría*. Es una de las emociones que tiene un sustrato neuronal innato, una expresión universal y un patrón conductual relativamente estable en diferentes situaciones y culturas. Se caracteriza por un sentimiento positivo que surge como respuesta al hecho de conseguir alguna meta u objetivo deseado, o cuando se experimenta una atenuación de un estado de malestar.
- *Gratitud*. Es la emoción experimentada al sentirse receptor de algo beneficioso, acompañada del buen deseo y generosidad hacia alguien o algo. Se experimenta gratitud cuando se obtiene un beneficio que es evaluado como positivo, que además no se ha conseguido por el esfuerzo propio, sino que ha sido otorgado intencionalmente por otra persona. Se exterioriza mediante comportamientos positivos de apoyo o ayuda a los demás, colaboración o manifestación de afecto y cariño.
- *Tranquilidad*. También llamada serenidad e identificada con la paz interior. En la filosofía estoica se llamaba *ataraxia*, que significa un estado de tranquilidad, serenidad, de ecuanimidad. Los estoicos decían que era la ausencia de perturbaciones del alma, y lo más interesante, que se puede alcanzar con cierta práctica. Es la emoción de bienestar profundo que se produce al distanciarse de los pensamientos amenazantes. Se experimenta cuando nos evadimos de las preocupaciones, el dolor, el estrés y el miedo, y somos conscientes de las cosas buenas de la vida. Se relaciona con el sistema nervioso parasimpático que es, junto con el sistema nervioso simpático, el sistema nervioso autónomo, cuyo cometido es controlar las funciones y actos involuntarios y que provoca, entre otras acciones, una disminución de la frecuencia cardíaca y de la fuerza contráctil del corazón, la contracción de la pupila, además de efectos de relajación del aparato gastrointestinal, genitourinario y respiratorio.
- *Interés*. Es una emoción motivadora hacia el cambio. Requiere atención y esfuerzo. Produce el deseo de investigar, experimentar y obtener información. Cuando va acompañado de la acción, contribuye a la adquisición de competencias y al desarrollo personal.
- *Esperanza*. Es una emoción referida al futuro que dirige a la acción por conseguir aquello positivo que se espera y se generan metas para lograrlo. Es un antecedente de la alegría cuando lleva a la consecución de objetivos. Además, la esperanza se considera también una fortaleza importante en su relación con la resiliencia.
- *Orgullo*. Se experimenta a nivel interno tras un logro en el que se han invertido esfuerzos y capacidades. Fortalece la confianza en uno mismo y motiva a planificar nuevas acciones. La consecución de objetivos y sueños contribuye a mantener la motivación.
- *Diversión*. Se refiere a la experimentación de distensión y desenfado ante situaciones no problemáticas. Compartir risas, momentos cómicos o graciosos y otras formas creativas de disfrutar con jovialidad. Los

momentos de diversión colectiva establecen lazos sociales.

- *Inspiración*. Se produce cuando somos conscientes, de alguna manera, de la excelencia. Las personas se sienten inspiradas, por ejemplo, cuando ven que alguien hace una buena acción, obtiene resultados extraordinarios, sin precedentes. La inspiración crea el impulso de superarse.
- *Admiración*. La gente siente admiración, por ejemplo, cuando está abrumado por algo (o alguien) hermoso, extraordinario, poderoso. Es un estímulo para explorar opciones no planteadas y proponerse logros. Más adelante sugeriré cómo experimentar con la admiración (¿sientes curiosidad?).
- *Amor*. Según la autora, el amor es la emoción positiva que se experimenta con mayor frecuencia. Es nuestra emoción suprema o magna, la que nos hace vivir más plenamente y sentirnos más humanos, dado que tiene sentido de trascendencia. Es quizá la experiencia emocional más esencial para prosperar y sentirse bien psicológicamente.

Quizá te estás preguntando aún sobre el cómo y por qué las emociones positivas se relacionan con la resiliencia. ¿Cuáles son los mecanismos psicológicos que explican esta relación? Existen varios, pero me voy a centrar en los resultados de la teoría *broaden and building* desarrollada por la profesora Barbara Fredrickson y sus colegas, que propone que las emociones positivas son una forma de adaptación avanzada para crear recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales que sean duraderos. A diferencia de las emociones negativas, que estrechan la atención y la cognición para hacer frente a una amenaza inmediata y se asocian con respuestas de lucha, huida o incluso parálisis, las emociones positivas tienen potencial para calmar la excitación autonómica generada por las emociones negativas (que activan el sistema nervioso autónomo simpático) y ampliar la atención de la persona, así como su pensamiento y los repertorios conductuales a través del mayor riego sanguíneo del lóbulo prefrontal que, como ya sabes, se asocia a los procesos de atención, toma de decisiones, creatividad y emociones positivas. Desde hace tiempo ya sabemos que las emociones positivas producen patrones de pensamiento que son especialmente inusuales, flexibles, creativos, abiertos a la información y eficientes, como demostró a principios de siglo la profesora Alice Isen del Departamento de Psicología de la Universidad de Maryland-Baltimore. A lo largo del tiempo, estos modos de pensar ampliados crean recursos y habilidades físicas, intelectuales y sociales, tales como la resiliencia.

La teoría propuesta por Barbara Fredrickson defiende que las emociones positivas se vinculan a una ampliación de posibilidades de la atención, la cognición, la acción y la optimización de los recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales. Por lo tanto, tienen un importante papel en la vida, ya

que, aunque las emociones son breves y transitorias, los recursos personales generados son duraderos y permanecen en el tiempo produciendo procesos dinámicos más prolongados, como es el caso de la resiliencia. En la figura 4 se observan los tres efectos secuenciales de las emociones positivas: ampliación, construcción y transformación de recursos tales como la resiliencia, que a su vez puede desencadenar de nuevo más emociones positivas (por ejemplo, el orgullo) y empezaría de nuevo el ciclo generando espirales positivas de bienestar en el tiempo.

Figura 4: Teoría de la ampliación y construcción de emociones positivas. Adaptado de Barbara Fredrickson.

En contra de lo que se puede pensar, es posible experimentar emociones positivas en situaciones adversas. Esto no supone negar los problemas o trivializarlos, sino que es un importante recurso para superar momentos difíciles y favorecer incluso nuestro crecimiento personal. Incluso cuando pensamos que la solución está fuera de nuestro alcance, las emociones positivas pueden aumentar la capacidad de resistir y rehacerse. Personas que han sufrido accidentes de tráfico o ataques al corazón por exceso de trabajo vuelven a recomponer su vida incluso con un significado y propósito diferente. Quizá la emoción de la gratitud por seguir vivos y tener una segunda oportunidad fue un aliciente para construir más recursos y ser más resilientes. Mediante los procesos de pensamiento-acción que se producen a partir de las emociones positivas, se favorece la construcción y aprovechamiento de recursos personales, lo cual implica más capacidad para resolver problemas y afrontar situaciones difíciles como en el caso de la resiliencia. Dicho de otro modo, se produciría una transformación en la persona que la haría más capaz y la dotaría de más recursos. Esto daría como resultado la creación de espirales positivas.

Los estudios de Barbara Fredrickson y sus colaboradores señalan que durante una situación adversa en la que se producen incrementos de los niveles de estrés (por ejemplo ante una entrevista de trabajo determinante), se puede utilizar el humor, técnicas de relajación y tener pensamientos optimistas como una estrategia de *coping* positiva. Esta relación ha mostrado efectos deseables tanto a nivel psicológico, ya que las emociones positivas están relacionadas con mayores niveles de resiliencia, que a su vez favorecen el crecimiento de los recursos personales, como, por ejemplo, en el bienestar subjetivo y la tranquilidad tras la crisis o a nivel fisiológico, ya que las

emociones positivas conllevan que las personas más resilientes obtengan una recuperación cardiovascular más rápida tras la adversidad sufrida.

La relación entre emociones positivas y resiliencia se ha replicado también a nivel grupal en los equipos de trabajo en contextos organizacionales, y hemos encontrado que las emociones positivas colectivas tienen una influencia sobre la resiliencia grupal de los equipos de trabajo que actúa como un mecanismo psicológico para explicar la relación entre las emociones colectivas y el desempeño en el trabajo. Estos fueron los resultados de unos estudios que realizamos en mi equipo de investigación en el marco de la tesis doctoral de Isabella Meneghel, actualmente profesora de Psicología en la Universidad Internacional de Cataluña, y que publicamos en algunos artículos que encontrarás en la bibliografía. Los resultados destacan la importancia de desarrollar emociones positivas colectivas para ayudar a los equipos a fomentar su resiliencia y mejorar también su rendimiento. La relación entre emociones positivas y resiliencia se confirma también en el tiempo, al crear espirales positivas ascendentes en las que ambas se influyen y se generan la una a la otra. Es como entrar en un túnel de emociones positivas en donde estas generan resiliencia y, al ser más resiliente y afrontar las adversidades de manera adaptativa, entonces se generan más emociones positivas, y así hasta el infinito y más allá.

Cultiva tus emociones positivas y florecerá la resiliencia

Pero ¿cómo podemos cultivar emociones positivas? Con la autorregulación emocional podemos cultivar emociones como la calma y la tranquilidad. También con la práctica del *mindfulness* se activa el sistema nervioso parasimpático y con ello la calma y la serenidad. Hay muchas estrategias para regular las emociones positivas y cultivarlas. A continuación, y sin ánimo de ser exhaustiva, propongo algunas como son el autocuidado de la mente y del cuerpo, ayudar a los demás, ser agradecido y priorizar lo positivo.

Respecto al *autocuidado de la mente y del cuerpo*, la investigación señala que es importante dedicarnos más tiempo para el autocuidado mediante la realización de ejercicio físico, meditación y una alimentación saludable (como se ha visto en el recuadro sobre las 4D del bienestar: Dieta, Deporte, Descanso y Disfrute). Coge tu calendario y apunta cada día, a lo largo de la semana, qué vas a hacer para cuidar tu cuerpo y tu mente. ¡Tu cuerpo es tu templo!

Ayudar a los demás también ayuda. Aunque en el último capítulo dedicaré más espacio a este tema, ahora solo comentaré que es importante no focalizar en ti el centro de tu atención. ¡Cuanto más hagas por los demás (bondad, altruismo, cooperación...) mejor te sentirás!

En tercer lugar, tenemos la *emoción de gratitud* que se vincula al agradecimiento, que es la conducta y la acción de agradecer. Me extenderé

algo más en el agradecimiento en el último capítulo, y también hablaré de gratitud en el tercero, porque es una fortaleza importante para sobrellevar la adversidad y con ello cultivar la resiliencia. Por ahora quiero comentarte que expresar gratitud hace sentir emociones positivas como la alegría, la satisfacción, el orgullo, la aceptación… y estas bloquean el sentimiento y la expresión de las emociones negativas, inhibiendo la sensación de malestar.

Por último, tenemos una estrategia que Barbara Fredrickson y colaboradores llaman *priorizing positivity* (‘*priorizar la positividad*’), que significa organizar deliberadamente tu vida cotidiana para incorporar situaciones que den lugar a emociones positivas como la gratitud, la alegría, la paz y la serenidad. Voy a dedicar aquí unas palabras más a esta última estrategia.

Generalmente tenemos dos tipos de motivaciones: la motivación de aproximación y la motivación de evitación, como señalé en la introducción del libro. Nos acercamos a aquello que nos gusta y nos atrae (me acerco y le doy un beso a mi hijo) y nos alejamos de aquello que nos disgusta y lo evitamos (cruzo la acera para no conversar con Juan, ya que siempre me tiene 15 minutos hablando solo de él y de sus penalidades en el trabajo). Priorizar lo positivo es no centrarse tanto en lo que se quiere evitar y acercarse (de manera deliberada, ¡esto es muy importante!) a aquello que nos hace sentir bien, pasando de una motivación de evitación a una de aproximación.

Esta forma de buscar la felicidad implica encontrar momentos en tu rutina diaria para hacer cosas que realmente amas, ya sea escribir, cultivar un huerto o conectarte con tus seres queridos. Puede sonar frívolo pensar en hacer esto, cuando hay gente que lo está pasando muy mal. Pero es todo lo contrario, focalizarnos en lo positivo que tenemos en nuestra rutina diaria y hacer cosas intencionadamente para que sea un buen día, nos ayuda no solo a nosotros sino a la gente que tenemos alrededor a sobrellevar el día a día y también en los momentos de adversidad y trauma, cultivando así la resiliencia. La idea sería organizar tu rutina con actividades que disfrutes. Por ejemplo, cada día cuando te levantes dedica 5 minutos a poner en tu agenda al menos 3 actividades que son importantes para ti, y luego ¡hazlas y disfrútalas!

Durante años, Barbara Fredrickson y sus colegas han estudiado priorizar la positividad y, a través de la investigación científica (véase Catalino, Algoe y Fredrickson en la bibliografía para más información sobre el estudio), han descubierto que va de la mano de una salud mental óptima. Es decir, las personas que buscan la felicidad a través de experiencias agradables como parte de su vida cotidiana son más felices. Pero aquellas otras que quieren sentirse bien en cada momento, sea este el que sea, parecen estar siguiendo una ruta equivocada para la felicidad. Ser feliz no significa estar sonriendo todo el tiempo, no se trata de esforzarse en estar bien a cualquier hora… tampoco se trata de negar tus emociones si te sientes triste. Priorizar la positividad implica monitorear el itinerario diario momento a momento, no la experiencia emocional. No se trata de pensar continuamente cómo te sientes y

sentirte culpable si te pones triste por las noticias que aparecen en la televisión o en Twitter. ¡Eso te hace sentir peor! Priorizar la positividad es organizar tu día a día hacia el futuro para hacer posible el hecho de vivir experiencias que te inciten a experimentar emociones positivas de manera rutinaria. La investigación apoya esto, y ha encontrado que priorizar la positividad tiene una correlación positiva con las emociones positivas y la satisfacción con la vida, así como una correlación negativa con la activación de emociones negativas y la depresión.

Es momento de tu reflexión personal, y te propongo un ejercicio que se basa en la idea de que una estrategia efectiva para priorizar la positividad es la «selección de situaciones» que desencadenan ciertas emociones positivas en ti de manera natural, programando tu día en torno a experiencias agradables. Primero, haz una lista de aquellas acciones que te generan emociones positivas y anótalas en tu agenda de esta semana. Busca de manera creativa en el día a día otras acciones que te generan bienestar y que son nuevas, y amplía tu «lista de acciones positivas». Al acabar el día evalúa cómo han ido estas acciones y cómo te han afectado a ti y a los demás. Saborea esos momentos y siéntete agradecido por ello. Las investigaciones han demostrado que esta estrategia de seleccionar situaciones, programar acciones y saborearlas es una forma más efectiva de mejorar el bienestar que obsesionarse con ser siempre feliz.

La importancia de lo importante (o cómo llevar una vida comprometida y significativa)

Las personas resilientes tienen la capacidad de extraer orden del caos cuando afrontan momentos de adversidad. Dar sentido a la propia realidad requiere acceder rápidamente a los recursos adecuados; y hacerlo con seguridad es un factor clave en la resiliencia. Esta habilidad requiere que la persona filtre rápidamente la información que le llega del ambiente en el que está ocurriendo la adversidad (puede ser en el trabajo, con la familia, o en la escuela) y se concentre en los estímulos relevantes para la toma de decisiones adaptativa y la acción positiva. Dicho así parece fácil pero no lo es.

¿Recuerdas el modelo de Martin Seligman de las tres vías a la felicidad? El primer peldaño, el de la vida placentera, ya lo vimos anteriormente, ahora nos centraremos en los otros dos: la vida comprometida y la vida significativa. La vida comprometida tiene que ver con utilizar las propias fortalezas (véase el capítulo siguiente) de forma satisfactoria para obtener gratificaciones auténticas. Está relacionado con tus valores vitales, con aquello que realmente aprecias en la vida, que es importante para ti. Martín Seligman dijo que la falta de compromiso en la vida puede acabar siendo uno de los factores desencadenantes de una depresión o un trastorno de ansiedad.

Pero ¿qué son los valores? Si yo te preguntara ahora mismo cuáles son tus

valores, ¿sabrías responder en cuatro segundos? Los valores son lo que «realmente» te importa. Y pongo entrecomillas el «realmente» porque te pueden importar muchas cosas en la vida, pero que sean vitales para ti, ya son bastantes menos. Imagínate a ti mismo en el futuro, en un futuro lejano, imagínate cómo serás, qué harás, con quién estarás… ¿Estarás haciendo lo que realmente te importa hoy? Los valores de hoy nos dan continuidad en el tiempo, comprometiéndonos en lo que hacemos en el presente para conseguir ese futuro deseado. Si para mí un valor importante es la libertad, ¿me veo a mí misma en un futuro libre?, ¿con capacidad para tomar decisiones de forma auténtica, empoderada con lo que hago?, ¿doy libertad también a las personas con quienes interactúo? Los valores son una brújula que te orienta y guía tu vida. Los valores no son reglas que te obligan a hacer una cosa u otra, son como pautas de acción de aquello que consideramos importante y que nos da sentido para seguir funcionando en el futuro, como es el cuidado de tu familia, el éxito profesional, la libertad, la compasión por los demás, la igualdad, la ecología… La lista es interminable y, claro, depende de cada uno de nosotros. Es tan personal como lo son las fortalezas. Elegimos nuestros valores y nos permiten vivir nuestras vidas de forma más auténtica y comprometida con el futuro. Cuando los incorporamos a nuestras vidas hacen que nos aceptemos a nosotros mismos tal como somos en el presente, con nuestras fortalezas y características personales.

Te propongo que pienses en alguna/s persona/s que admiras. Pueden ser familiares, amigos, personajes históricos… La admiración es una emoción positiva que nos produce una persona o cosa porque tiene para nosotros características extraordinarias. Ahora reflexiona sobre por qué las admiras. ¿Qué hacen?, ¿qué tienen?, ¿cómo son? Esas características extraordinarias te dan información (de forma indirecta, sin necesidad de preguntar directamente) sobre cuáles son tus valores.

La vida significativa va un pasito más allá. En lugar de la hedonia, se busca la eudaimonia (del griego, εὐδαιμονία) comúnmente traducido como felicidad, bienestar o vida buena, florecimiento humano o prosperidad. La eudaimonia apoya la idea de que el bienestar se logra cuando las personas vivimos de acuerdo con nuestro «verdadero yo», lo que incluye experimentar la autorrealización, el significado, el propósito virtuoso y el crecimiento a nivel individual, así como el compromiso con los objetivos y valores compartidos a nivel social y comunitario. La búsqueda de la hedonia generalmente está relacionada con el bienestar personal, mientras que la búsqueda de la eudaimonia se asocia tanto con el bienestar personal como con el cuidado de los demás que va más allá del interés propio. Se trata ahora de poner tus fortalezas personales al servicio de algo que te trascienda. El sentido de la vida y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo. Por ejemplo, durante momentos de crisis colectivas podemos observar caos y confusión, pero también que mucha gente se moviliza de forma altruista para servir a la comunidad, a la familia, a la ciudad, se une a asociaciones de

beneficencia, de personas sin techo y un largo etcétera. Estas acciones pueden proporcionarnos una vida con sentido, y esta, a su vez, produce satisfacción personal y la creencia de que uno ha vivido bien, que ha tenido una vida plena.

Michael Steger es profesor de Psicología en la Universidad de Colorado, y ha estudiado el *significado de la vida* señalando que hay dos aspectos básicos y únicos para este: la comprensión y el propósito. La *comprensión* abarca la capacidad de las personas para encontrar patrones, consistencia y significado en los muchos eventos y experiencias que nos pasan en la vida, y la síntesis y destilación de los factores más destacados, importantes y motivadores. Las personas afrontamos de forma activa el desafío de comprender nuestras identidades, quiénes somos y entender el mundo que nos rodea. Por otra parte, el *propósito* se refiere a nuestros objetivos a largo plazo altamente motivadores para nosotros, por los que sentimos pasión y estamos muy comprometidos. Forma parte de llevar una vida significativa y con sentido.

El propósito de vida va cambiando a lo largo de esta. Por ejemplo, para los niños y jóvenes sus propósitos de vida se relacionan con el ejemplo de los padres, iguales e *influencers*. Durante la edad de la juventud y la mediana edad, nos centramos más en satisfacer necesidades de seguridad, estima, sentirnos reconocidos en el trabajo, conocer países y culturas diferentes, etcétera. A partir de la edad adulta, el propósito es más contemplativo y esperamos que nuestro paso por la vida haya servido de algo, hayamos dejado huella en las generaciones siguientes: hijos, empleados, comunidades, etcétera. Quizá tú propósito de vida es válido para los próximos años, pero puede cambiar con tus circunstancias, por eso es bueno que lo revises cada cierto tiempo.

Al inicio de este capítulo señalé que priorizar las emociones positivas en la vida es importante, pero lo cierto es que la investigación ha señalado que el bienestar y florecimiento humano, así como la capacidad de ser resiliente frente a la adversidad no solo se cultiva priorizando lo que genera emociones positivas sino también priorizando aquellas actividades o acciones que son significativas para ti, que te merecen la pena, que tienen sentido y significado y conectan con tu propósito de vida.

Tener un propósito de vida te hace vivir más y mejor

El tema de por qué las personas viven muchos años y llegan a ser centenarias nos apasiona, así como tener un envejecimiento activo. Se trata de dos temas de investigación de primera línea no solo para psicólogos, sino también para médicos, antropólogos, sociólogos, demógrafos, economistas, politólogos y un largo etcétera. En este sentido, un grupo de investigadores liderados por Dan Buettner, fundador de *Blue Zones* y miembro de National Geographic, intentó encontrar a las personas más longevas del planeta y estudiar qué hacen

para vivir más y mejor. En concreto, le interesaban sus estilos de vida, ya que ahí podía estar la respuesta. Localizaron cinco zonas del planeta en las que vivían las personas más longevas del mundo, que son: la región de Barbagia en Cerdeña, la isla de Ikaria en Grecia, la Península de Nicoya en Costa Rica, la comunidad de los Adventistas del Séptimo Día que viven alrededor de Loma Linda en California y la isla de Okinawa en el sur de Japón.

Realmente el concepto de «zonas azules» viene de años atrás, en concreto del trabajo demográfico realizado por Michel Poulain, profesor de Demografía en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), y que publicaron en una prestigiosa revista, *Experimental Gerontology*. Identificaron la isla de Cerdeña como la región del mundo con la mayor concentración de varones centenarios, y consideraron que estaba dentro de un círculo sano al que llamaron «zona azul». A partir de este estudio el equipo de Dan Buettner identificó más círculos sanos en el planeta y los denominó Blue Zones, publicaron los libros traducidos a varios idiomas: *The Blue Zones, The Blue Zones Solution, Thrive* y *Blue Zones of Happiness*, y se dedican ahora a ayudar a comunidades y regiones a seguir sumando más círculos sanos para llegar a ser Zonas Azules de longevidad.

El equipo de las *Blue zones* encontró diferentes hábitos saludables que eran factores protectores de la longevidad en estas zonas, y los resumieron en estos nueve: (1) hacer ejercicio físico regular, (2) tener un propósito en la vida, (3) fomentar la calma frente al estrés, (4) restricción calórica: es decir, comer menos y parar de comer cuando estás al 80 % de saciedad, (5) dieta sana basada en vegetales con poca comida animal, (6) una copa de vino al día, (7) pertenecer a alguna comunidad religiosa o espiritual, (8) anteponer la familia a todo, y (9) elegir la tribu correcta. Entre estos hábitos saludables encontramos algunos que tienen que ver con la capacidad de cultivar resiliencia, como son el tener contactos y redes sociales positivas y nutritivas (hábitos 7, 8 y 9 y el tener un propósito en la vida).

Los japoneses tienen una palabra que significa «propósito de vida», que es *ikigai*, y es que Japón (y en concreto en la isla de Okinawa) es el primer país con mayor esperanza de vida, 84,4 años) y hay alrededor de 80 000 personas que tienen más de 100 años. En general, la longevidad nipona se ha relacionado con la dieta, el ejercicio físico, la socialización con sus comunidades, pero también con sus ganas de vivir. Lo que ellos llaman *ikigai*, que podría traducirse como «el sentido de la vida» o «aquello para lo que hemos sido llamados». Ese «propósito de vida» que es su *ikigai* tiene que ver con lo que cada uno aporta al mundo y que nos trasciende.

En un artículo publicado recientemente en una de las revistas más prestigiosas de Psicología Positiva, la *Journal of Happiness Studies*, la profesora de la *Achva Academic College* de la Universidad de Haifa en Israel Pninit Russo revela unos hallazgos muy interesantes en relación con la vida significativa y con propósito. Cuando los participantes del estudio priorizaban lo que era significativo en su día a día, se asoció con una mayor satisfacción

con la vida, felicidad, más emociones positivas, sentido de coherencia, gratitud y la presencia de significado, más allá del efecto de priorizar la positividad (en cuanto a solo emociones positivas), lo que demuestra la posibilidad de que priorizar el significado haga una contribución distintiva al bienestar, y por ende al cultivo de la resiliencia. En su estudio aplicaron el mismo razonamiento que Catalino y Fredrickson, pero con respecto a la eudaimonia, que está guiada en gran medida por actividades que son intrínsecamente significativas para las personas y coherentes con los valores personales.

Construyeron una medida para evaluar la priorización de significados en la vida diaria para evaluar hasta qué punto las personas buscamos intencionalmente actividades, contextos y toma de decisiones que conducen a experimentar significado y propósito. Los participantes tenían que responder en una escala de 1 (absolutamente en desacuerdo) a 9 (totalmente de acuerdo) a cuestiones como: *La manera en que organizo mi día a día refleja valores que son significativos para mí*, *En mi vida diaria, elijo hacer las cosas de acuerdo con el propósito de mi vida*, o *Las actividades en las que elijo participar reflejan quién soy realmente*. Te animo a que tomes un momento y reflexiones sobre estas cuestiones, y en qué medida tu día a día está motivado por realizar acciones que conectan con tus valores y propósito de vida.

Reflexionar sobre estas cuestiones incrementará tu consciencia sobre cuánto priorizas lo que realmente merece la pena en tu vida. Además, esto te ayudará en el proceso de cultivar tu propia resiliencia personal en distintas facetas de tu existencia. Llevar una vida significativa hace que, cuando vienen circunstancias adversas, sigamos priorizando lo que es importante y significativo para nosotros mismos, y tomemos decisiones coherentes con nuestros valores, utilizando nuestras fortalezas particulares, sobre lo que trataremos en el siguiente capítulo.

Conocimiento y uso de tus fortalezas del carácter

«En la profundidad del invierno, aprendí que en mi interior hay un verano invencible.»
Albert Camus

Conociendo tus fortalezas o puntos fuertes

Todas las personas tenemos características individuales específicas que nos definen, como pueden ser la creatividad, la curiosidad o la perseverancia en alcanzar objetivos. Los investigadores en psicología positiva las han llamado «fortalezas del carácter» (del inglés, *character strengths*) y han señalado hasta 24, que representan las mejores cualidades humanas universales, ya sea aplicadas en el trabajo, en la familia, en el tiempo libre o en cualquier otra área. Estas fortalezas nos pueden ayudar a transitar por una adversidad.

En 1999, un grupo de investigadores, hoy de reconocido prestigio, como Donald Clifton, Mihály Csíkszentmihályi, Ed Diener, Kathlenn Hall Jamieson, Robert Nozick, Daniel Robinson, Martin Seligman, George Vaillant y Christopher Peterson, iniciaron el trabajo de crear una lista de fortalezas humanas que permitiera profundizar en el desarrollo de una psicología centrada en los rasgos positivos. Argumentaron que, de la misma manera que se han clasificado los desórdenes y psicopatologías a nivel clínico con el DSM (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) y las enfermedades por la ICD (*International Classification of Diseases*) propuesta por la OMS, es posible clasificar los aspectos positivos de las personas, y finalizaron este gran trabajo sintetizando sus conclusiones en la obra *Character Strengths and Virtues: a Handbook and classification*. Por el título se adivinan dos conceptos fundamentales: virtud y fortaleza. Las virtudes son universales, tienen una raíz biológica explicable a partir del proceso de evolución de la especie humana, ya que contribuyen a la supervivencia y avance de la especie. El grupo identificó hasta 6 virtudes básicas, pero como

son abstractas pueden medirse a través de (24) fortalezas que son la manifestación psicológica y comportamental de la virtud.

En la figura 5 se pueden ver todas las fortalezas del carácter y su agrupación en las 6 virtudes fundamentales. Según la investigación, aunque parece que hay algunas fortalezas que influyen más en superar la adversidad, queda todavía mucha investigación por realizar, pero de lo que sí hay evidencia es de que cada una de las 24 fortalezas del carácter se relaciona con la resiliencia de alguna manera.

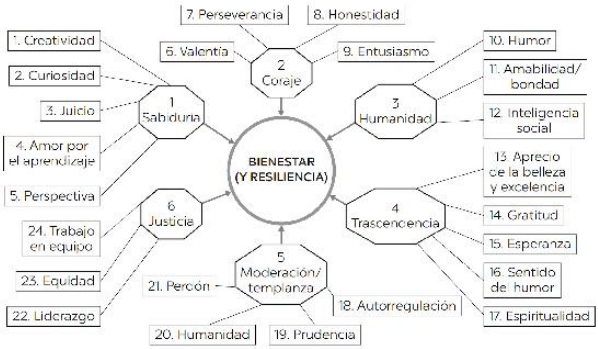


Figura 5 : Las fortalezas del carácter y las virtudes. Fuente: Adaptado de Peterson y Seligman (2004) al incluir la resiliencia como foco del uso de las fortalezas.

En palabras de Peterson y Seligman (2004) las fortalezas del carácter son «los ingredientes psicológicos —procesos o mecanismos— que definen las virtudes» (p. 13).

Gráficamente podemos ver que todas esas fortalezas influyen en el desarrollo de la resiliencia y es por eso el interés en conocer cuáles son las principales fortalezas de nuestro carácter y usarlas para así cultivarla.

Desde entonces, se han publicado cientos de artículos en revistas científicas en muchas culturas. En concreto, el cuestionario VIA (del inglés *Values in action*) se diseñó específicamente para medir estas 24 fortalezas; en la actualidad lleva más de 7 millones de encuestas en todo el mundo y hay ya más de 400 publicaciones revisadas por pares desde que se publicó la clasificación en 2004. Las fortalezas del carácter se han relacionado con muchos elementos positivos en la vida y varios aspectos del bienestar y la felicidad, tal como ha señalado en sus últimos trabajos Ryan Niemiec, que actualmente es el director de educación del Instituto VIA, una organización global sin fines de lucro en Cincinnati que trabaja la ciencia más reciente de las fortalezas del carácter. Te sugiero que hagas el test en viacharacter.org para conocer cuáles son tus principales fortalezas.

Vamos a ver con algo más de detalle cada una de esas fortalezas agrupadas en torno a las 6 virtudes, así como ejemplos para ponerlas en práctica porque esa es la forma de desarrollar nuestra resiliencia. Empecemos por la *virtud de la sabiduría*. Esta virtud engloba las fortalezas cognitivas relacionadas con la

adquisición y el uso del conocimiento, desde la más básica desde el punto de vista evolutivo, la «curiosidad», hasta la más compleja como es la «perspectiva». La *creatividad* es la habilidad de ser original, pensar nuevas y productivas formas de conceptualizar y hacer las cosas, e incluye la creatividad artística, pero no se limita a esta, sino que también incluye la creatividad técnica, de procesos, etcétera (por ejemplo, piensa y practica una nueva forma de solucionar ese conflicto que tienes con tu hijo/jefe). La *curiosidad* tiene que ver con interesarse por el mundo, estar abierto a la experiencia, explorar y descubrir cosas nuevas (puedes hacerte preguntas a ti mismo sobre cómo superar el estrés o cómo meditar mejor). El *juicio* tiene que ver con el pensamiento crítico. Aceptar diferentes puntos de vista, considerar todas las opciones, alternativas y respuestas y ser capaz de cambiar de opinión ante la evidencia (puedes leer dos artículos diferentes sobre un problema para obtener diferentes enfoques). El *amor por el aprendizaje* supone un deseo de conocer, mejorar y poseer nuevas habilidades. Está asociado a la curiosidad, pero se enfatiza la tendencia de crecer mediante nuevos conocimientos (el hecho de leer este libro y practicar los ejercicios propuestos para reflexionar ya es una acción para desarrollar esta fortaleza). Finalmente, la *perspectiva* supone percibir la experiencia propia y la de los demás con sentido o desde otro punto de vista, también el proporcionar sugerencias y consejo acertados a los demás (por ejemplo, observa lo que te está ocurriendo con atención plena y busca el sentido y significado de todo ello).

En segundo lugar, tenemos la *virtud del coraje*, que agrupa fortalezas emocionales que implican la consecución de metas ante situaciones adversas o que entrañan dificultad, externa o interna. En concreto, la fortaleza de la *valentía* implica no dejarse intimidar ante las amenazas, el cambio, la dificultad o el dolor. Ser capaz de defender posturas personales en las que uno cree, o se creen justas, aunque exista oposición por parte de los demás, actuar según las propias convicciones, aunque eso suponga ser criticado (puedes empezar por defender la opinión en la que crees realmente en la reunión semanal, aunque puede que algún compañero te critique). La *perseverancia* implica insistir en una acción a pesar de los obstáculos, dedicarle esfuerzo, concluir lo iniciado y llegar a la meta (por ejemplo, concluye esas acciones que emprendiste para mejorar tus niveles de estrés). La *honestidad* tiene que ver con actuar con integridad y autenticidad en favor de la verdad, vivir de forma genuina y auténtica. No ser pretencioso. Aceptar y ser responsable de los propios sentimientos (admitir un error al recordar que quizá había otras explicaciones a la situación). Finalmente, el *entusiasmo* tiene que ver con afrontar la vida con altas dosis de energía. Mostrar pasión por las cosas y afrontar las tareas dando todo de uno mismo. Sentirse con ánimo y vivir la vida de forma activa (comienza por crear pautas activas haciendo algún tipo de estiramiento particular cuando hayas estado sentado al ordenador trabajando por largos periodos de tiempo).

La *virtud de la humanidad* incluye fortalezas interpersonales que implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás. Propiciar cuidados y afectos. Entre las principales se encuentra el *amor*, que tiene que ver con la capacidad de amar y ser amado, mostrar apego y mantener relaciones valiosas con los demás y, en especial, con aquellas personas en las que el afecto se ve correspondido (por ejemplo, escucha atentamente a tu hijo/pareja que tuvo un mal día). La *amabilidad* o *bondad* es la habilidad de mantener relaciones positivas con otros, hacer favores, ayudar y cuidar a los demás (dejar pasar a otros coches en la cola del tráfico). La *inteligencia social* significa ser consciente de las emociones y sentimientos tanto de uno mismo como del resto. Conocer nuestra capacidad de relacionarnos y actuar con los demás y hacer que los otros se sientan bien (si ves a algún compañero/familiar con expresión triste, pregúntale cómo se siente).

La *virtud de trascendencia* agrupa fortalezas que dan significado a la vida más allá del momento y la situación. Permiten conectar con el futuro, con otras personas y con el universo en general. En concreto, la fortaleza de *aprecio de la belleza y la excelencia* tiene que ver con percibir y apreciar lo bello o excepcional en todos los ámbitos de la vida, interesarse por ello y sorprenderse (maravíllate ante los retos que tienes delante porque pueden ser grandes oportunidades para ti). Por su parte, la *gratitud* es ser consciente de lo bueno que a uno le pasa. Ser capaz de dar las gracias y dedicar tiempo y esfuerzo a expresarlo (agradece al menos tres cosas buenas que te pasaron durante el día, a pesar de la adversidad que estás atravesando). La *esperanza* tiene que ver con la habilidad para esperar cosas buenas en el futuro y establecer metas para lograrlo pensando que es nuestra responsabilidad (aunque tengas un reto complejo y difícil, establece un plan de acción con acciones alternativas por si algo sale mal). El *sentido del humor* se relaciona con disfrutar con la risa y las bromas y hacer reír a los demás (entiende el lado divertido de las cosas que suceden. Incluso en momentos de estrés y dificultades siempre puedes ver el lado cómico de algo e incluso hacer reír a los demás para rebajar la tensión del momento). La *espiritualidad* entraña tener creencias fuertes y coherentes sobre las cosas que suceden en el mundo y la existencia de un propósito o significado universal. Apoyarse en estas creencias para sentirse reconfortado (cuando practiques *mindfulness* o alguna práctica similar, busca el sentido de lo que haces).

La *virtud de moderación/templanza* agrupa las fortalezas de moderación que nos protegen ante los excesos y facilitan la expresión moderada de deseos y necesidades. En concreto, la fortaleza de *autorregulación* refleja el poseer autocontrol sobre los sentimientos y acciones, regular lo que uno siente y piensa. Ser disciplinado y tener control sobre los impulsos y emociones (mantente firme en tu plan de acción para superar la adversidad, siendo consciente y aceptando tus sentimientos). Por su parte, la *prudencia* significa ser cauteloso no asumiendo riesgos innecesarios. Ser discreto verbalmente (por ejemplo, calcula los riesgos de una determinada acción y si tiene sentido

para ti seguir adelante con ella). La *humildad* tiene que ver con considerarse como los demás, nunca superior ni más especial de lo que uno es. No buscar halagos, alabarse a uno mismo ni ser el centro de atención (cede la palabra a otro compañero para que cuente su logro al grupo). Finalmente, el *perdón* es aceptar y perdonar los errores. Dar otra oportunidad a los que cometen errores sin rencor ni ánimo de venganza (por ejemplo, dale otra oportunidad a tu jefe y perdona su desaire contigo, igual tuvo un mal día).

Finalmente, la *virtud de justicia* agrupa fortalezas cívicas que persiguen una vida social saludable, como el *liderazgo*, que supone conductas como animar al grupo, reforzar las relaciones entre las personas del grupo, y organizar y llevar a buen término tareas grupales (empieza por organizar una reunión para compartir experiencias y poder superar la adversidad juntos). La *equidad* es tratar a los demás con igualdad de condiciones. Ofrecer y luchar por la igualdad de oportunidades, de trato, de recompensas, etcétera (por ejemplo, asegúrate de que atiendes por igual a todos los miembros del grupo/familia para superar la adversidad). El *trabajo en equipo* entraña realizar actividades y tareas con otros sintiéndose parte del equipo y experimentando satisfacción por ello. Apoyar a los demás y a los objetivos del grupo (puedes empezar por pedir *feedback* a uno o varios miembros del grupo sobre su percepción de la situación de estrés que estáis viviendo).

Las fortalezas tienen una serie de características, son rasgos positivos del carácter que están presentes en la constitución de nuestro bienestar y felicidad, y se pueden observar en las dimensiones mental (pensamientos positivos), emocional (emociones como la alegría y paz) y conductual (conductas altruistas). Las fortalezas del carácter de cada persona son únicas y distintivas. Son como su firma o DNI personal. Puede haber dos personas con el amor como fortaleza número 1 pero quizá el resto de las 5 fortalezas relevantes no son las mismas, o estén en distinto orden, o apliquen el amor de manera diferente en sus vidas. Es importante señalar que las fortalezas no se expresan de manera aislada, sino en interacción con otras. Por ejemplo, puedo expresar la persistencia en alcanzar una meta junto con la valentía y la amabilidad de manera combinada y en interacción. Hablamos más bien de constelaciones de fortalezas que actúan al unísono.

Son valoradas en casi todas las culturas, podríamos decir que son universales. Por ejemplo, el amor se valora en Occidente y en Oriente, aunque su expresión sea distinta en función de las sociedades. Quizá, que las mismas fortalezas sean valoradas por muchas culturas viene determinado por sus fines intrínsecos, por ellas mismas, no como medios para conseguir otros fines. En el caso de la amabilidad, se valora por sí misma, no como medio para conseguir otro fin (un favor intencionado).

Finalmente, las fortalezas son modificables y, por tanto, se pueden entrenar con la práctica. Si quiero tener más de una fortaleza (por ejemplo, de las que tengo más flojas) puedo aprender sobre ella y realizar acciones y planes de entrenamiento para mejorarla. Por ejemplo, si quiero incrementar mi fortaleza

de curiosidad, puedo hacer ejercicios para cultivarla y, al cabo de un tiempo, practicando, seré más curioso. Dependen de la voluntad, con intencionalidad de mejorar y práctica, se pueden incrementar.

Uso de fortalezas y cultivo de la resiliencia

La investigación ha demostrado que el conocimiento y uso de tus fortalezas del carácter particulares (las cinco primeras de la lista del test de fortalezas que hiciste en la web VIA) te ayudan a sobreponerte de las adversidades, a afrontarlas de manera efectiva y, en definitiva, a ser más resiliente con un fuerte impacto sobre la salud física y mental de las personas en múltiples situaciones: trabajo, familia, educación, mejora de problemas físicos como problemas cardiovasculares, y un largo etcétera.

Utilizar las fortalezas del carácter justo cuando hay dificultades a nuestro alrededor puede parecer un poco extraño, pero es precisamente en estas circunstancias de adversidad y crisis cuando tenemos oportunidades de oro para mejorar nuestras competencias y conocimientos empleando nuestras fortalezas y construir así más resiliencia reactiva, la que creamos cuando caemos por un obstáculo. Pero también podemos usar nuestras fortalezas para generar recursos positivos y afrontar las adversidades futuras de forma adaptativa y positiva, es decir cultivar resiliencia proactiva, como factores protectores del bienestar.

En lugar de darlas por sentado, las fortalezas se pueden utilizar para hacer frente a los desafíos de manera adaptativa, incluidas las calamidades y desastres de proporciones mundiales. Al usar y mejorar la prudencia y la autorregulación, podemos controlar nuestra ansiedad y preocupación. Además, el uso de las fortalezas en las acciones cotidianas que llevamos a cabo día a día, como tomar el autobús en situación de pandemia, ir conduciendo en coche con mucho tráfico al trabajo, llevar a nuestro hijo a clases de natación nocturnas… puede proporcionarnos una dosis constante de bienestar para construir mecanismos de afrontamiento positivos, generando así nuestra inmunidad psicológica a las adversidades de la vida.

Test breve de fortalezas

A continuación, tienes un test breve de fortalezas basado en el VIA test. Piensa acerca de cómo has actuado en las situaciones reales descritas abajo durante el pasado mes (4 semanas). Las preguntas se refieren a comportamientos que la mayoría de la gente considera deseables, pero queremos que respondas solo en función de lo que realmente has hecho. Si no te has encontrado en una situación como la descrita, marca la opción «no aplicable». Lee cada situación y después marca en el menú desplegable que aparece junto al texto y selecciona tu respuesta.

Leyenda:
1=No aplicable
2=Nunca/rara vez
3=De vez en cuando
4=La mitad de las veces
5= Usualmente
6=Siempre

1. Piensa en situaciones reales en las que has tenido la oportunidad de hacer algo nuevo o innovador. ¿Con qué frecuencia mostraste CREATIVIDAD o INGENIO en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
2. Piensa en situaciones reales en las cuales has tenido la oportunidad de explorar algo nuevo o de hacer algo diferente. ¿Con qué frecuencia mostraste CURIOSIDAD o INTERÉS en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
3. Piensa en situaciones reales en las cuales	1	2	3	4	5	6

has tenido que tomar una decisión importante y compleja. ¿Con qué frecuencia mostraste BUEN JUICIO, PENSAMIENTO CRÍTICO, APERTURA DE MENTE en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
4. Piensa en situaciones reales en las cuales has tenido la oportunidad de aprender más sobre un tema, dentro o fuera de la escuela/ universidad. ¿Con qué frecuencia mostraste AMOR POR EL APRENDIZAJE en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
5. Piensa en situaciones reales en las cuales has tenido la oportunidad de aconsejar						

a otra persona que lo necesitaba. ¿Con qué frecuencia en estas situaciones viste las cosas con PERSPECTIVA?	1	2	3	4	5	6
6.Piensa en situaciones reales en las cuales has experimentado miedo o amenaza pero te enfrentaste a ese miedo ¿Con qué frecuencia mostraste VALENTÍA en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
7. Piensa en situaciones reales en las cuales te has enfrentado a una tarea difícil que requería mucho tiempo. ¿Con qué frecuencia mostraste PERSEVERANCIA, PERSISTENCIA, EFICIENCIA, o CAPACIDAD DE TRABAJO en estas						

situaciones?

8. Piensa en situaciones reales en las cuales fue posible para ti presentar una visión falsa de quién eres o de lo que había sucedido. ¿Con qué frecuencia mostraste HONESTIDAD o AUTENTICIDAD en esas situaciones?	1	2	3	4	5	6
9. Piensa en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia mostraste VITALIDAD o ENTUSIASMO cuando era posible hacerlo?	1	2	3	4	5	6
10. Piensa en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia has expresado AMOR o VINCULACIÓN hacia otros (amigos, familia) cuando era posible hacerlo.	1	2	3	4	5	6
11. Piense en tu vida cotidiana.	1	2	3	4	5	6

¿Con qué frecuencia mostraste AMABILIDAD, BONDAD o GENEROSIDAD cuando era posible hacerlo?						
12. Piensa en situaciones reales en las cuales era necesario entender y responder a motivaciones de otras personas. ¿Con qué frecuencia mostraste INTELIGENCIA SOCIAL o HABILIDADES SOCIALES en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
13. Piensa en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia has mostrado ASOMBRO y APRECIO POR LA BELLEZA Y LA PERFECCIÓN cuando era posible hacerlo?	1	2	3	4	5	6
14. Piensa en situaciones reales en	1	2	3	4	5	6

las cuales alguien te ayudó o te hizo un favor. ¿Con qué frecuencia mostraste GRATITUD o AGRADECIMIENTO en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
15. Piensa en situaciones reales en las cuales has experimentado un fracaso o un contratiempo. ¿Con qué frecuencia mostraste ESPERANZA y trazaste metas para conseguir tu objetivo en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
16. Piensa en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia mostraste SER JUGUETÓN o SENTIDO DEL HUMOR cuando era posible hacerlo?	1	2	3	4	5	6
17. Piensa en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia						

mostraste RELIGIOSIDAD o ESPIRITUALIDAD cuando era posible hacerlo?						
18. Piensa en situaciones reales en las cuales has experimentado antojos, deseos, impulsos, o emociones que deseabas controlar. ¿Con qué frecuencia mostraste AUTOCONTROL o AUTOREGULACIÓN en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
19. Piensa en situaciones reales en las cuales has sido tentado de hacer algo de lo que podrías haberte arrepentido después. ¿Con qué frecuencia mostraste PRUDENCIA, DISCRECIÓN o CUIDADO en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
20. Piensa	1	2	3	4	5	6

en tu vida cotidiana. ¿Con qué frecuencia mostraste MODESTIA o HUMILDAD cuando era posible hacerlo?	1	2	3	4	5	6
21. Piensa en situaciones reales en las cuales has sido herido por otra persona. ¿Con qué frecuencia mostraste PERDÓN o PIEDAD en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
22. Piensa en situaciones reales en las cuales has sido un miembro de un grupo que necesitaba tu ayuda y lealtad. ¿Con qué frecuencia mostraste TRABAJO EN EQUIPO en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6
23. Piensa en situaciones reales en las cuales						

has tenido algún poder e influencia sobre dos o más personas. ¿Con qué frecuencia mostraste EQUIDAD o JUSTICIA en estas situaciones?						
24. Piensa en situaciones reales en las cuales fuiste miembro de un grupo que necesitaba orientación ¿Con qué frecuencia mostraste LIDERAZGO en estas situaciones?	1	2	3	4	5	6

Resultado: Mira las fortalezas en las que has puntuado 5 o 6. Esas son las que te definen en estos momentos. Entre ellas, selecciona aquellas (hasta 5) con las que más te identificas y piensa por qué te identificas con ellas.

Ahora revisa aquellas fortalezas con una puntuación de 2 o 3. Son las fortalezas que menos utilizas en estos momentos de tu vida. No significa que sean debilidades, sino fortalezas que, en estos momentos, utilizas menos.

Las personas con altos niveles de fortalezas de carácter (y que las utilizan de forma rutinaria) tienen una mejor adaptación psicológica y fisiológica al estrés, y una mejor adaptación a situaciones estresantes, lo que las convierten en un gran antídoto para la vulnerabilidad psicológica, pues nos hace resilientes a esta. La profesora de Psicología María Luisa Martínez-Martí de la Universidad Camilo José Cela ha realizado bastantes estudios al respecto señalando que las fortalezas son un factor protector del malestar psicológico y que nos ayudan a ser más resilientes en situaciones de adversidades y sufrimiento. Encontraron en sus estudios que todas las fortalezas del carácter

se asociaron positivamente con la resiliencia psicológica, pero son las fortalezas del carácter emocional relacionadas con la virtud del coraje (como la valentía, la perseverancia, la honestidad y el entusiasmo) y la moderación (es decir, el perdón, la humildad, la prudencia y la autorregulación) las que más predicen la resiliencia.

El profesor Chris Peterson señaló en sus estudios que las fortalezas de tipo interpersonal y cognitivas muestran relaciones lineales con la curación y el desarrollo postraumático. Sobre todo, las fortalezas de la esperanza y la persistencia así como algunos rasgos positivos como la autoeficacia y las habilidades para resolver problemas contribuyen al desarrollo de la resiliencia psicológica.

Por otra parte, la investigación ha demostrado que la perseverancia (o persistencia) es una fortaleza fuertemente unida a la resiliencia. El uso de esta fortaleza nos hace insistir en una acción a pesar de los obstáculos; dedicando esfuerzo, tendemos a concluir lo iniciado y llegar a la meta que nos hemos propuesto pese a las adversidades. En Finlandia existe una palabra: *sisu* (significa 'entrañas o intestinos') que es una fortaleza especial de determinación y resolución para superar grandes adversidades. Los finlandeses la utilizan para ocasiones especiales, para tareas que para algunos pueden parecer una locura, casi imposibles de llevar a cabo. En Finlandia hay grandes rocas de granito que vienen de la edad de hielo y se extienden por sus bosques y campos. Atravesar esas rocas es como *ir a las entrañas*, de ahí la palabra *sisu*. Es como una forma intensa de perseverancia que puede converger en constelaciones con otras fortalezas del coraje, como la valentía y el entusiasmo. En Japón existe la palabra con significado similar a *sisu* que es *ganbaru,* que significa seguir adelante con tenacidad en tiempos difíciles.

Todas las fortalezas de una virtud no tienen por qué ir en bloque para combatir la adversidad, sino que se ha demostrado que la combinación de varias de ellas desde distintas virtudes también es un buen antídoto para amortiguar los efectos negativos del estrés y del trauma. Los estudios de revisión sobre este tema del profesor Chris Peterson encontraron que la de esperanza (virtud de trascendencia), la bondad (virtud de humanidad), la inteligencia social (virtud de humanidad), la autorregulación (virtud de moderación) y la perspectiva (virtud de sabiduría) son una buena constelación de fortalezas particulares para amortiguar el trauma.

Las fortalezas pueden ser útiles para la resiliencia de tres formas. En primer lugar, para *amortiguar o proteger el malestar debido a la adversidad*. Ante una pérdida de un ser querido, la valentía como fortaleza particular puede ayudarme a protegerme del malestar por su pérdida porque afronto la situación aceptando la realidad. En segundo lugar, para *cambiar la mentalidad* con una reevaluación de la situación. La función de la reevaluación de las experiencias de adversidad se puede utilizar en el momento presente para replantear un desafío de la vida o se puede aplicar retrospectivamente a un desafío anterior o bien mirar de forma proactiva hacia delante para poder

afrontar los retos futuros de otra forma. La investigación ha demostrado que estrategias como crear sentido ante lo que nos ocurre en el presente, y ser compasivos con el sufrimiento que tenemos son beneficios de reevaluar las situaciones adversas. Por ejemplo, la fortaleza de «perspectiva» puede ayudarme a ver la situación adversa de otra forma. Si me quedo sin trabajo por un ERE, puedo ver también las oportunidades de poder encontrar otro trabajo aún mejor que el que tenía. En tercer lugar, para *superar, sanar o recuperarme de un trauma*. La esperanza puede ayudarme a fijarme metas y ponerme en acción para alcanzarlas y así no estar rumiando sobre lo mal que están las cosas.

Aunque parece que hay algunas fortalezas que influyen más que otras a la hora de superar la adversidad, todavía no disponemos de investigaciones concluyentes. Lo que sí podemos afirmar es que cada una de las 24 fortalezas del carácter se relaciona con la resiliencia de una manera u otra. Entrar a analizar el detalle sería muy largo, pero el profesor Nick Niemec ha desarrollado muchos trabajos al respecto y realizado revisiones de otros estudios que podéis encontrar en la bibliografía de este libro. La idea central es que las 24 fortalezas del carácter «importan» para ayudarnos a superar el estrés y aprovechar la capacidad de recuperación para enfrentar y superar los problemas. Los estudios que ha revisado el doctor Niemec y otros investigadores han demostrado que las fortalezas del carácter se relacionan con el afrontamiento de situaciones inesperadas, como son las catástrofes naturales, los traumas personales y las enfermedades.

Las fortalezas del carácter no solo ayudan a las personas a afrontar y trascender el sufrimiento, sino que pueden surgir como resultado de este y la tragedia, y luego, a su vez, ofrecer apoyo y sustento para mantener la recuperación y la curación posterior al trauma (resiliencia reactiva). En los primeros estudios de Peterson y Seligman que hicieron con las fortalezas del carácter antes y después de los ataques terroristas del 11-S, encontraron que varias fortalezas aumentaron después del suceso, tales como la gratitud, la esperanza, la amabilidad, el liderazgo, el amor, la espiritualidad y el trabajo en equipo. Además, diez meses después del 11 de septiembre, estas fortalezas de carácter seguían siendo altas, no tanto como inmediatamente después del ataque, sino en menor grado.

El doctor Peterson también señaló que cuando se da el crecimiento postraumático hay fortalezas que pueden incrementarse, como son el amor, la curiosidad, la gratitud, la perseverancia y la espiritualidad, entre otras. En muestras de trabajadores, estudiaron también la relación entre el uso de las fortalezas y el afrontamiento efectivo de las adversidades. Por ejemplo, en enfermeras y otras muestras de ocupaciones mixtas, se encontró que la esperanza, el entusiasmo y el liderazgo se relacionan con menos problemas de ansiedad y depresión, mientras que la perseverancia, la honestidad, la prudencia y el amor se relacionan con menos problemas de agresiones externas; por su parte, la valentía, el humor y la amabilidad fueron

fundamentales en la recuperación de la satisfacción con la vida de quienes sufren enfermedades físicas.

Mindfulness basado en fortalezas para cultivar resiliencia

Aprovecha el poder de tus fortalezas. Primero reconociéndolas, segundo, explorando cómo aparecen en tu vida y, finalmente, descubriendo nuevas maneras de aplicarlas a diario. Aunque ya hemos comentado alguna actividad para trabajarlas, te propongo aquí, de forma estructurada, un programa basado en la evidencia empírica para identificar y utilizar tus fortalezas. Este programa te podrá ser útil no solo en el día a día, para superar pequeñas adversidades aprendiendo a ser más resiliente desde tus propias fortalezas, sino también para incrementar tus niveles de bienestar. Y si es necesario, puede ayudarte también a superar adversidades mayores en la vida, estas que pueden llegar en algún momento u otro, cuando menos te las esperas.

En primer lugar, es importante identificar y conocer tus fortalezas (el test breve de fortalezas te puede ayudar en ello). Las cinco primeras que te aparezcan son tus fortalezas estrella, también llamadas particulares o *firma*. Invierte un tiempo leyendo y reflexionando sobre estas cinco fortalezas más destacadas, el hecho de etiquetarlas, conocerlas y reflexionar sobre ellas durante un tiempo ya influye en el incremento de esa fortaleza. Por ejemplo, se ha demostrado que el etiquetado de la fortaleza *valentía* (que está muy relacionada con la resiliencia) es una forma de mejorar esa fortaleza. Además, es también importante apreciarla, darle valor, porque esto te ayuda a sentirte mejor, a superar adversidades o a conectar con las personas de tu alrededor. Preguntarte «¿Para qué es útil esta fortaleza?», «¿A qué me ayuda en mi vida diaria?»… Todas estas preguntas te hacen reflexionar sobre el valor que tienen esas fortalezas en tu vida, y así empiezas a apreciarlas.

Otra forma de apreciar una fortaleza es pensar en qué pasaría si no la tuvieras entre tus fortalezas de firma. Es un ejercicio que llamamos de «sustracción mental» y se basa en la idea popular de que no valoramos lo que tenemos hasta que lo perdemos. Entonces decimos «Vaya, sí que era importante esto para mí». Piensa en alguna situación de adversidad donde utilizaste una de tus fortalezas particulares. Imagina qué hubiera pasado si esa fortaleza no hubiera sido básica para ti... ¿Te fue útil para apreciar esa fortaleza que por un momento imaginaste no tener?

En esta etapa también podemos utilizar el *mindfulness* o atención plena, que nos permitirá ver más claramente la realidad del momento presente, no solo ver los problemas y las dificultades, sino también los aspectos positivos, las oportunidades de la situación, las fortalezas del carácter que estamos utilizando, y con todo ello mejorar así nuestro autoconocimiento. *Mindfulness* es mantener viva la conciencia en la realidad del presente. En esta actitud la experiencia es observada con curiosidad, apertura y aceptación. La principal

herramienta utilizada para su aprendizaje y asentamiento es la meditación. Se practica en ejercicios que van desde unos pocos a 45 minutos en silencio o bien con prácticas guiadas por un facilitador. Se diferencia la práctica formal (meditación) de la informal (atención a la experiencia del presente). Aunque existen diferentes técnicas de meditación, todas tienen en común el cultivo de la atención. Esta se puede centrar en objetos particulares, como una sola palabra o frase (mantra) o en la propia respiración.

El uso del *mindfulness* en el trabajo con fortalezas es una forma muy práctica y eficaz de incrementar nuestra conciencia sobre ellas. El doctor Niemec señala que cultivar el mindfulness para mejorar las fortalezas del carácter es conocido como «uso *mindful* de fortalezas» se trata de atender de manera consciente y con atención plena de manera deliberada el uso de fortalezas. Él ha desarrollado un programa llamado *Mindfulness-based Strengths Practice* para impulsar el uso del *mindfulness* en el trabajo con fortalezas que está teniendo mucho respaldo empírico.

Puedes prestar atención de forma consciente a cómo utilizas alguna de tus fortalezas particulares en determinados contextos, como, por ejemplo, el uso de la *valentía* cuando tengo que hablar con mi jefe de un tema particular, o el uso de la *bondad* cuando veo a alguien que sufre en la calle y me acerco a él mirándole a los ojos y preguntándole en qué puedo ayudarle. Haciendo este ejercicio durante unos minutos puedes mejorar tu conciencia sobre tus fortalezas en el momento presente que luego te será útil para aplicarlas en situaciones futuras de adversidad.

Esta última consecuencia «Procesos perceptivos (apertura a la novedad, autoconciencia de fortalezas y autoconocimiento)» es la que nos interesa aquí porque parece ser que, a través de la práctica del *mindfulness*, podemos incrementar la conciencia de nuestras fortalezas y así mejorar nuestro propio conocimiento personal. El estar atento a mis fortalezas con una actitud de apertura, concentración y curiosidad sirve para que notemos esos momentos en los que pongo en acción mis fortalezas. Además, nos abre la puerta también a futuras acciones estando atentos a cuando ponemos en uso esas fortalezas en situaciones adversas, por ejemplo.

Efectos del *mindfulness*

Jon Kabat-Zinn (5 de junio de 1944, Nueva York) es un profesor emérito de Medicina, que ha sido fundador y director de la Clínica para Reducción del Estrés y del Centro para la Atención Plena (*Mindfulness*) en la medicina, el cuidado de salud, y la sociedad en la Escuela de Medicina de la Universidad de Massachusetts (EE.UU.). Se le reconoce ser el principal impulsor de las prácticas de meditación en occidente con el concepto de *mindfulness*. Los efectos beneficiosos de esta práctica son múltiples entre ellos:

- Cambios Cerebrales: corteza prefrontal y mayores conexiones

neuronales (neuroplasticidad).
- Mejora del sistema inmunológico.
- Reducción del estrés, la ansiedad y la depresión.
- Empatía y compasión (facilitación social).
- Promoción de las relaciones sociales.
- Desarrollo de la productividad y desempeño en el trabajo.
- Procesos perceptivos (apertura a la novedad, autoconciencia de fortalezas y autoconocimiento).

¡Pon en práctica tus fortalezas!

Una vez hemos identificado y reflexionado sobre nuestras fortalezas más relevantes y, si es posible, desde una actitud *mindful,* el segundo paso es ponernos en acción: *¡Pon en práctica tus cinco principales fortalezas, o fortalezas particulares, desde ya mismo!* Es decir, practica con tus fortalezas utilizándolas cada día durante al menos una semana. La práctica es esencial para consolidar y desarrollar fortalezas, no existe ninguna varita mágica que puedas tocar y *voilà:* ya eres valiente, o líder. El sabio maestro Aristóteles decía *Somos lo que hacemos de manera repetida*. Si practico mucho el agradecimiento, al final seré más agradecida y esta fortaleza formará parte de la constelación de mis fortalezas de firma.

Yo hice el cuestionario hace poco (suelo hacerlo cada cierto tiempo porque las fortalezas varían en función de lo que haces para entrenarlas) y una de mis fortalezas es la prudencia. La prudencia es una forma de razonamiento práctico, la capacidad de examinar objetivamente las posibles consecuencias de mis acciones y de controlarme. La prudencia implica una planificación con visión de futuro, así como una planificación a corto plazo y dirigida a objetivos. Implica pensar antes de actuar, planificar, prepararse y prevenir. A menudo se la conoce como sabiduría práctica, o razón práctica.

La investigación viene a señalar que trabajar sobre tus fortalezas superiores o de firma tendrá un resultado mejor a largo plazo en tu bienestar y felicidad, y también resiliencia, que trabajar con las fortalezas inferiores de tu lista. Esto es así porque las superiores te dan más energía, motivación y sentido de autodominio personal ya que te identificas y practicas más con ellas, te hacen sentir más «tú», una persona más auténtica y honesta, más coherente contigo misma. Ahora bien, otra cosa muy distinta es que quieras desarrollar algunas de las fortalezas inferiores de la lista. Si quieres mejorar alguna de ellas, aquí viene la buena noticia: ¡quizá podemos mejorarlas utilizando las fortalezas superiores! Por ejemplo, imagina por un momento que una de de ellas es la curiosidad, pero quieres trabajar la autorregulación que está entre tus fortalezas inferiores. ¿Qué podrías hacer desde la curiosidad para estimular y practicar la autorregulación? Mira, ya solo con el hecho de hacerte preguntas utilizas la curiosidad para este fin.

Una vez las hayas practicado durante un tiempo, te propongo finalmente que las utilices de formas nuevas y diferentes. El uso regular de las fortalezas del carácter tiene un efecto transitorio y puede llegar a convertirse en rutinario y desmotivador, mientras que el uso innovador tiene un efecto duradero, más a largo plazo y motivante. En los estudios realizados sobre el uso de fortalezas, aquellos participantes que continuaron haciendo el ejercicio después del plazo oficial marcado por el estudio, mostraron mayores ganancias en felicidad y resiliencia que aquellos que no lo hicieron. Una vez pasada la adversidad, sigue practicando cómo aplicar tus fortalezas, pero en este caso ya en tu trabajo, en tu vida diaria para mejorarla. Es más, si puedes incorporar a tu día a día el uso (consciente) de fortalezas estarás llenando tu mochila, casi sin darte cuenta, de manera automática.

Un caso de resiliencia y fortalezas asociadas

Esteban siempre ha sido un alumno ejemplar, disciplinado y sacaba buenas notas. Parecía que los contratiempos no iban con él, porque cuando había un examen, los compañeros sufrían de estrés y el parecía no sentirse afectado negativamente en estas circunstancias. Al contrario: no solo no sufría, sino que parecía incluso disfrutar con el ritual del examen. Esto le ocurrió desde la enseñanza primaria hasta el doctorado en Nanotecnología, cuya tesis doctoral superó con sobresaliente *cum laudem*. Podríamos decir que Esteban era un alumno resiliente. Pero esto no le vino de la nada, ni nació con un gen llamado resiliencia ni nada similar. Esteban desde pequeño se entrenó en el valor que tiene el aprendizaje. Sus padres no pudieron optar a estudios superiores y, con ello, vieron muy limitado su desarrollo posterior en el mundo laboral ocupando puestos de trabajo de baja cualificación y con muchos periodos de desempleo, trabajo precario e incertidumbre. Desde pequeño sus padres le mostraron con su ejemplo el valor del esfuerzo y la importancia que tiene la educación, y cultivaron en su hijo el amor por el aprendizaje y la importancia de la sabiduría. Además, tuvo que hacer frente a muchos problemas para poder acceder a la enseñanza superior ya que sus padres no pudieron pagarle las tasas para el examen de acceso a la universidad y Esteban con mucha valentía unió fuerzas para crear una plataforma en internet para ayudar a estudiantes con buenas notas y pocos recursos económicos a recaudar fondos para poder presentarse a las pruebas de acceso a la universidad que consiguieron con éxito, él y otros 30 alumnos más de su comunidad. Sin duda desarrolló además fortalezas de liderazgo y trabajo en equipo. Por último, la esperanza siempre le acompañó en las situaciones más difíciles, y donde otros se preocupaban y rumiaban por los exámenes y las pruebas de evaluación, Esteban se ocupaba en trazar metas, analizar obstáculos y sub-metas alternativas para alcanzar sus sueños. Ahora trabaja como director de un equipo de investigación de alto rendimiento en una universidad de prestigio, avanzando en el estudio de nuevos nano materiales para mejorar el diagnóstico precoz y el tratamiento de enfermedades neurodegenerativas.

Detecta y ayuda a desarrollar las fortalezas de los demás

Mahama Gandhi dijo una frase que se ha hecho muy popular y para mí tiene mucho sentido, ya que la he aplicado en casi todos los ámbitos de mi vida: «Se tú el cambio que quieres ver en el mundo». Esta máxima se puede aplicar también al hecho de detectar y ayudar a desarrollar las fortalezas de los demás. Si eso es lo que queremos ver en el mundo, primero nos esforzaremos en conocer y utilizar nuestras propias fortalezas siendo conscientes en primera persona de sus beneficios físicos y psicológicos. Una vez comprendido esto, entonces podemos dar el paso de hacer lo mismo hacia nuestro exterior, hacia nuestros vínculos sociales importantes, como son la familia, los amigos, el equipo de trabajo.

Podemos entrenarnos en detectar las fortalezas de los demás en los actos cotidianos de nuestra vida. Por ejemplo, viendo una película podemos intuir las fortalezas de cada uno de los actores y quizá vernos reflejados en ellos (¡muchas veces en el protagonista, pero siempre que sea ejemplo de «los buenos», claro!). También podemos entrenarnos en la detección de fortalezas al leer libros y al surfear en las redes sociales, cuando vemos lo que hacen y dicen otras personas.

El 27 de abril de 2021 falleció un gran precursor de la psicología positiva y maestro de maestros, el doctor Ed Diener. Profesor en distintas universidades de prestigio norteamericanas (Utah, Virginia e Illinois), nos dejó un gran legado: sus investigaciones sobre la felicidad, el bienestar subjetiva y la satisfacción con la vida. Conocido como Doctor Felicidad, era una persona muy querida entre la comunidad científica, como pudo apreciarse en los días posteriores al anuncio de su muerte, cuando se hicieron públicas numerosas muestras de agradecimiento y reconocimiento. A través de los comentarios de aquellos que lo conocieron, pude apreciar que la mayoría coincidían al destacar sus fortalezas: la bondad, el sentido del humor, el amor por el aprendizaje, el liderazgo, la humildad... Ciertamente, los obituarios nos pueden servir también para aprender a detectar las fortalezas que los demás veían en la persona que ya no está con nosotros. Triste noticia la de la muerte de Diener; valgan estas líneas como agradecimiento por su enorme legado y por la gran persona que fue. DEP Doctor *Happiness*.

Para mejorar tu propia conciencia para detectar fortalezas de los demás te planteo aquí un experimento muy interesante. Bueno al menos a mí me gustó mucho cuando lo hice durante el primer estado de alarma en España por la pandemia del covid-19. Mediante un juego, vais a conocer la técnica del Familiograma o Genograma de Fortalezas. Lo aprendí en el Curso EBC (Entrenamiento Basado en Compasión) que imparten Ausiàs Cebolla y David Alvear, autores de un gran libro que os recomiendo llamado *Psicología Positiva Contemplativa* (ver en la sección de bibliografía).

Con esta técnica se practica la habilidad de detectar fortalezas en otras personas. Se puede hacer con grupos de amigos, o grupos en el trabajo, pero

os propongo hacerlo con la familia para tomar un ejemplo. Esta técnica permite valorar la dinámica, composición, estructura, relaciones etcétera, de cada miembro de la familia.

En primer lugar, cuéntale a tu familia en qué consiste este juego. Puedes explicarles que con esta técnica os podéis conocer mejor como familia, vuestros puntos fuertes y así mejorar como familia en el futuro. Puedes hablarles brevemente sobre qué son las fortalezas del carácter y cómo impactan en el bienestar físico y mental, y cómo se pueden utilizar para mejorar como personas. En segundo lugar, hay que enumerar todos los miembros que participan en el juego. Por ejemplo, puede ser Jose (padre), Marisa (madre), Carles (hijo) y Frida (la mascota). Ahora cada uno tiene que escribir sobre al menos 3 fortalezas de cada uno del resto, incluido uno mismo.

Para hacer esta práctica es importante la forma de plantearlo, para que se aporte información sincera y pueda ser útil para nuestro descubrimiento de fortalezas personales y fortalezas de la familia como grupo. Desde luego puede ser un juego divertido para hacer en casa, que os brinde una oportunidad como familia para salir más fortalecidos, y crecer psicológicamente hablando, siendo más resilientes como familia.

El dueto: autoeficacia y optimismo

«Tanto si crees que puedes, como si crees que no puedes, estás en lo cierto.»
Henry Ford

Un lunes, como muchos otros lunes de tu vida, vas a trabajar y te comunican que tu jefe se va a otro departamento y queda esa vacante en tu empresa. Algo se enciende en tu interior y te da esperanza, porque crees que puedes aspirar a ella, ya que tienes los méritos apropiados. Llevas ya diez años en la compañía, tienes toda la formación que se requiere y estás muy motivado/a para ello. No obstante, sabes que otros compañeros también cumplen el perfil. Es una situación adversa, amenazante, competitiva y, por cierto, bastante común hoy día en las organizaciones. La cuestión es cómo tienes tu mochila de recursos psicológicos positivos hasta ahora. ¿Está llena o no hay apenas nada en ella? Vamos a seguir imaginando. Te planteo dos escenarios:

- *Escenario A*. Confías en tus competencias y habilidades para conseguir el puesto, y eres optimista. Lo más probable es que utilices estos recursos psicológicos para tu bien, te pondrás a planificar qué hacer para alcanzar tu meta (por ejemplo, buscar información, hablar con algunas personas en la empresa, preparar tu currículum y la entrevista potencial que te harán). Es decir, pondrás todos tus recursos al servicio de tus objetivos. Te ocuparás en la tarea de conseguir el puesto.
- *Escenario B*. Tienes creencias limitantes y paralizantes de que no serás capaz de conseguir el puesto y desarrollas una actitud pesimista hacia el futuro. Piensas que seguramente otros lo conseguirán antes que tú. Estas ideas harán que te preocupes más de ellas que de la preparación de tu currículum y las entrevistas. Rumiarás hasta quedar exhausta, no buscarás de forma activa información porque piensas que no merece la pena.

Llega el gran día, es el momento de comunicar el nombre del nuevo jefe del departamento y no es el tuyo. ¿Cómo crees que pensarás, te sentirás y actuarás? Depende, entre otras cosas, de cuál haya sido tu escenario, si el A o

el B.

- *Escenario A*. La debacle se verá amortiguada por tu paracaídas de recursos psicológicos, pensarás que hiciste todo lo que estaba en tu mano porque aplicaste tus fortalezas personales y tu autoeficacia, pero sabes que la decisión final escapaba a tu control personal. Además, piensas que vendrán otras ocasiones para ti y, lo más importante, ese fracaso no te hace sentir mal, ya que no lo atribuyes a tu falta de capacidad, preparación o esfuerzo, sino a causas externas e incontrolables por ti. En este escenario tu bienestar psicológico se verá protegido, te sentirás bien y esperanzada para futuras ocasiones. Aprenderás de esta experiencia para hacerlo incluso mejor en el futuro. Has caído, pero te levantas de nuevo en poco tiempo, te sientes calmada y en paz por haber hecho todo lo que podías, y eres más resiliente porque te recuperarás de esta adversidad relativamente pronto.
- *Escenario B*. La situación es bastante diferente. No tienes ese paracaídas que amortigua la caída, más bien al contrario, tu espalda carga con un saco de piedras pesadas que hace que sea más dolorosa. Ese saco de piedras son tus creencias limitantes, la falta de conocimiento y uso de tus fortalezas y tu pesimismo, que hicieron que no te prepararas lo suficiente y, aunque había muchos hechos incontrolables para ti, esa actitud y conductas no ayudaron a conseguir esa vacante. En este escenario, además de no conseguir el puesto, tu bienestar psicológico se ve dañado. Quizá pensamientos como «No valgo para nada» o «Ya sabía yo que esto no era para mí» vienen a tu mente y te hacen sentir mal, triste y algo deprimida. ¡Has caído y sin paracaídas protector! Seguramente te levantarás, pero tardarás más en salir de esta situación que en el escenario A. El saco de piedras pesa mucho y se nota.

En este capítulo te mostraré la importancia que tiene poseer unas creencias positivas sobre tus propias capacidades y fortalezas, así como una actitud optimista hacia el futuro. Ambas forman lo que llamo el dueto para afrontar las adversidades y mejorar tus niveles de resiliencia.

Autoeficacia o el poder de creer que tú puedes

Henry Ford (1863-1947) fue un empresario y emprendedor estadounidense, fundador de la compañía Ford Motor y llevaba razón cuando dijo la frase con la que empieza el capítulo. Si crees que puedes conseguir algo, harás todo lo que esté en tus manos para conseguirlo y por tanto tendrás razón. Pero si crees que no vas a poder, posiblemente no hagas nada para conseguirlo, y con

mucha probabilidad no lo conseguirás. Por tanto, ¡también tendrás razón! Uno de los principales motivadores de nuestra conducta es la creencia sobre las propias capacidades y competencias para realizarla o no con éxito. No hay nada más desmotivador que pensar que no seremos capaces de hacer algo, ¿verdad? Esta simple creencia limitante bloquea la acción y nos hace sentir mal, y al final nos lleva a no conseguirlo. Pero, por el contrario, creer que podemos hacerlo, y que podemos hacerlo bien, incrementa nuestro deseo de hacer cosas, de persistir en ellas aun cuando aparezcan obstáculos y dificultades, y nos hace sentir bien.

Esas creencias tan positivas sobre uno mismo constituyen lo que en la investigación se ha denominado «autoeficacia» y hacen referencia a las creencias sobre la propia competencia personal. También se les llama «eficacia colectiva percibida» cuando esas creencias hacen referencia a la eficacia percibida de un grupo o colectivo como puede ser el propio equipo de trabajo, la organización a la que perteneces o tu comunidad o país. Ante una adversidad determinada (por ejemplo, ese puesto de trabajo al que aspiras, un examen crucial, una enfermedad o dolencia, perder tu trabajo, perder a una persona querida), creer que puedes hacer algo de manera eficaz para solucionar la adversidad (si está dentro de tu control personal por supuesto) o aminorar su impacto emocional, adaptarnos a ella de manera positiva, y aprender de ella aunque sea dolorosa, se relacionará con tu bienestar y el éxito en su afrontamiento, por tanto te hará más resiliente.

Albert Bandura era profesor emérito de Psicología en la Universidad de Stanford. Se le considera el padre de la autoeficacia por haber desarrollado una teoría muy relevante (la teoría social cognitiva) sobre estas creencias tan poderosas que cultivan bienestar y resiliencia, y definió la autoeficacia como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros o resultados» (Bandura, 1997, p. 3). La autoeficacia es una creencia muy potente que la persona tiene sobre sus propias competencias en áreas específicas de su vida que le permiten superar adversidades y situaciones de estrés, como, por ejemplo, impartir una charla de manera efectiva, encontrar un trabajo o hacer dieta correctamente.

Experiencia personal con un genio: Albert Bandura

Corría el año 2001 y fui como cada día a mi casillero en la universidad para comprobar si había correo. Encontré una nota, firmada a mano, solicitándome una copia de un artículo que acabábamos de publicar sobre autoeficacia con la tecnología en una revista de impacto (*Computers in Human Behavior*). Es usual que otros investigadores te soliciten un *paper* que se acaba de publicar, y en aquellos años más que ahora, ya que el acceso a revistas electrónicas o

con formato digital no estaba a la orden del día. Al leer quién me lo pedía me quedé literalmente boquiabierta. Era Albert Bandura, el padre de la Teoría de la Autoeficacia, uno de los psicólogos más referenciados en la historia de la Psicología. ¡Todavía conservo esa nota a mano en mi panel de corcho del despacho! Albert Bandura me decía que le había interesado mucho ese *paper* y que era muy inspirador. Aquellas palabras todavía resuenan en el fondo de mi mente. Sin duda, y posiblemente sin quererlo, aquellas palabras fomentaron mi autoeficacia hacia la investigación. Sin duda había sido un artículo muy interesante. De hecho, encontramos que la autoeficacia hacia el uso de ordenadores era un factor crucial en el éxito de su uso y en reducir el *burnout* e incrementar el *engagement* en el trabajo. Pero, además, si alguien como el profesor Bandura te dice que ha sido un trabajo inspirador, entonces ya ese artículo te marca para siempre.

Un año más tarde, en 2002 el profesor Albert Bandura fue nombrado Doctor Honoris Causa en la Universitat Jaume I de Castellón (la UJI, en la que trabajo desde su creación en 1990) y fui con gran honor su madrina. Durante el otoño de 2005 tuve además el honor de disfrutar de una estancia de investigación en la Universidad de Stanford (California), donde el profesor Bandura trabajaba. Luego fue profesor emérito hasta su fallecimiento, el 26 de Julio de 2021 a sus 96 años de edad. Aquellos días discutiendo con el maestro sobre cómo generar hipótesis de investigación que pudiera llevar a cabo en mi laboratorio de Felicidad en la UJI fueron inspiradores y emotivos. Los lunes por la tarde nos reuníamos con otros catedráticos de la Universidad de Stanford, referentes mundiales de la Psicología Social, como el profesor Philip Zimbardo o el profesor Robert Zajonc y sus estudiantes de doctorado en charlas estimulantes sobre temas variados de psicología social. Nunca olvidaré esas jornadas maravillosas que me llenaron de emociones positivas y que reforzaron mis creencias de eficacia como investigadora, llenando mi mochila de nuevas ideas que luego llevé a mi equipo de investigación y fueron objeto de tesis doctorales como la de Laura Lorente, profesora actual de Psicología en la Universidad de Valencia (España), o María Vera profesora de Psicología en la Universidad Pablo Olavide (Sevilla, España) entre otras, y una gran cantidad de artículos científicos y libros sobre el poder de las creencias de eficacia. Un gran honor haber sido tu discípula, descansa en paz porque tu legado ha sido inmenso.

La autoeficacia se relaciona con la agencia humana. Según Albert Bandura, ser agente es hacer de forma intencionada que las cosas sucedan por las propias acciones. A veces hay situaciones externas que no están dentro de nuestro control personal y una de las estrategias de afrontamiento efectiva puede ser la «aceptación», como vimos en capítulos anteriores. Incluso en situaciones adversas como la vivida con la pandemia del coronavirus, podemos confiar en nuestras competencias para protegernos de esa adversidad utilizando de manera efectiva las normas de contención del virus como la distancia física, el uso de mascarillas, la higiene de manos, etcétera. Es importante señalar que la autoeficacia no es una competencia en sí misma, ni depende de los conocimientos o de las habilidades que se tengan, sino que es una creencia sobre cómo organizar y poner en marcha ciertos procesos que te posibiliten lograr determinados resultados. Por ejemplo, un empleado puede

pensar: «Creo que seré capaz de hacer esta presentación a los clientes de manera excelente». Esta situación adversa (tener que presentar un proyecto a clientes que son muy exigentes y con alta probabilidad de que tumben la idea) se puede interpretar como algo estresante, una adversidad, pero sus creencias poderosas sobre su propia capacidad para afrontar la situación amortiguarán el potencial efecto negativo e incluso podrían ir más allá haciendo que se sienta bien ante la situación, la perciba como un reto, aprenda de ella y, por tanto, sea más resiliente cuando llegue el momento. ¡Las creencias de eficacia llenan nuestras mochilas de resiliencia proactiva!

Finalmente, las creencias de eficacia pueden ser también colectivas y compartidas por un grupo, organización o comunidad. Ante adversidades colectivas, las personas podemos desarrollar creencias compartidas de que seremos capaces, como colectivo, de superar la adversidad, y nos organizaremos para adaptarnos a la situación y recuperarnos de forma más positiva a las circunstancias amenazantes. Esto es lo que Bandura llamó «creencias colectivas de eficacia», que no son la mera suma de «creencias individuales de eficacia» de los miembros de un colectivo, sino que suponen la creencia compartida sobre la eficacia futura del colectivo como un todo. El famoso *yes, we can* de la campaña de Barack Obama a la presidencia estadounidense es un ejemplo de cómo las creencias colectivas pueden hacer frente a retos tan importantes como llegar a ser el primer presidente negro de los EE. UU. Por otra parte, la eficacia colectiva percibida de los pueblos y las naciones también nos ha permitido ser más resilientes hacia la adversidad, salir antes de ella e incluso a crecer con el trauma. Por ejemplo, los ataques terroristas fatídicos del 11-S en 2001 en EE. UU. o los de Atocha del 11-M de 2004 en España tuvieron repercusiones muy negativas en las vidas de las personas y las sociedades, pero las creencias colectivas de los países también llevaron a que nos sobrepusiéramos ante la adversidad y siguiéramos adelante con nuestras vidas haciendo frente, una vez más, a circunstancias externas negativas.

Finalmente, me gustaría señalar que es frecuente la confusión entre la autoeficacia y autoestima. Ambas forman parte de lo que se conoce como «pensamientos autorreferenciales» y se relacionan entre ellas de forma positiva, pero son diferentes entre sí. La autoeficacia se refiere a creencias personales sobre la capacidad de uno mismo o una misma para realizar acciones en el futuro con determinado nivel de éxito y eficacia. Es decir, posee una connotación conductual. No son solo expectativas de realizar una acción, sino que además incluyen la idea de realizar esa acción de forma eficaz. Además, no es global, no me siento autoeficaz en todos los ámbitos de mi vida, sino que es específica del contexto donde se da esa acción, así, por ejemplo, puedo sentirme muy eficaz solucionando un problema laboral, pero no un problema familiar.

La autoestima es la percepción evaluativa global de nosotros mismos, es el sentido de nuestra valía personal. Los seres humanos tenemos la capacidad de

desarrollar respeto, estima y confianza hacia nosotros mismos y es algo natural que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestro desarrollo como especie. Por tanto, debería ser algo natural, pero muchas veces nos apartamos de esa noción sana de estima por nosotros mismos por diversas razones, tales como: falta de ajuste a los valores sociales, falta de compasión por lo que hacemos, malas influencias en cuanto a relaciones interpersonales conflictivas, etcétera.

A diferencia de la autoeficacia, no es específica de la situación. La autoestima depende de en qué medida nos sentimos valorados, queridos y aceptados por otros y por nosotros mismos. Las personas con una autoestima sana se sienten bien consigo mismas, aprecian su propia valía y están orgullosas de sus capacidades, habilidades y logros. Las personas con baja autoestima sienten que no gustarán a nadie, que nadie los aceptará o que no son buenos en nada. Normalmente la baja autoestima es resultado de nuestra propia autoexigencia personal, exigirnos más a nosotros mismos de lo que podemos o sabemos hacer. Las consecuencias de una baja autoestima se pueden relacionar con efectos como la creación de una imagen corporal distorsionada, desórdenes alimenticios, abuso de sustancias, relaciones interpersonales abusivas, problemas interpersonales, la sensación de que no gustan a nadie y un largo etcétera.

¡No procrastines! Los beneficios de ser autoeficaz

Las creencias determinan cuánto esfuerzo emplearemos para hacer frente a los obstáculos y la cantidad de tiempo y persistencia que dedicaremos para lograr algo. Esto es determinante cuando tenemos que afrontar una situación adversa, ya que, si pensamos que somos capaces de afrontarla de forma positiva, ello determinará que cuando aparezcan obstáculos persistamos en hacerlo y no nos demos por vencidos. Mi médico me dice que mis niveles de glucemia en sangre, hipertensión, triglicéridos y colesterol están al límite (al borde de un síndrome metabólico), y tengo que plantearme mejorar mis hábitos y llevar una vida más saludable que implique no solo perder peso, sino sobre todo hacer ejercicio físico aeróbico regular y una dieta baja en hidratos de carbono refinados, una dieta saludable al estilo mediterráneo. Dependiendo de mis creencias de eficacia, si creo o no creo que podré ponerme a ello con éxito, cuando vengan obstáculos (me levanto por la mañana y no me apetece ponerme las zapatillas y salir a correr, me invitan mis amigas a comer a una pizzería…) persistiré en mi objetivo para hacer frente a la situación de potencial empeoramiento de mi salud.

Pero lo cierto es que muchas veces, aunque sabemos que tenemos que emprender una acción concreta (como en el caso de introducir hábitos saludables en nuestra vida) y tenemos intención de hacerlo, aparecen muchos obstáculos en el camino que nos hacen desistir en el intento. Peter Gollwitzer,

profesor de Psicología en la Universidad de Nueva York, propuso por primera vez una técnica llamada IF/THEN ('si/entonces', en español) que funciona muy bien cuando aparecen dificultades en el camino que nos impiden conseguir una meta. Veamos en qué consiste. Imagina que me planteo empezar con el ejercicio físico aeróbico primero. Un plan de «hacer ejercicio regular» es poco concreto. Así que voy a ir paso a paso respondiéndome estas preguntas: ¿Qué ejercicio haré? *Correr 4 kilómetros.* ¿Cuándo y cuántas veces por semana? *Nada más levantarme, a las 7 de la mañana, martes y jueves,* ¿Dónde lo haré? *En la ruta del colesterol, debajo de casa.* ¿Qué obstáculos aparecerán en mi plan? Haré un listado de los obstáculos que preveo aparecerán esos martes y jueves de cada semana a las 7 al sonar el despertador. Algunos ejemplos pueden ser: Obstáculo 1) *Me levanto a las 7 y tengo sueño*. Obstáculo 2) *Está lloviendo a cántaros*. Obstáculo 3) *Me duele el estómago*. Una manera de solventar este problema es hacer planes si/entonces, es decir: Si surge (obstáculo), entonces (responderé de esta manera). Por ejemplo, si surge el obstáculo 1: «Me levanto a las 7 y tengo sueño», entonces «Me recordaré que tengo el síndrome metabólico a punto de estallar». Y así para cada uno de ellos.

Esta técnica nos resulta útil también para todos aquellos planes que me propongo, pero luego nunca llevo a cabo, o empiezo un día y luego no sigo, haciendo «esqueísmos» tales como *es que* no he podido o *es que* he pasado mala noche o *es que* había tráfico, o *es que* he tenido problemas personales… y siempre nos boicoteamos. Esto se relaciona con la «procrastinación». Sí, has leído bien. Procrastinar hace referencia a cuando posponemos o aplazamos tareas, ideas o, proyectos y, en su lugar, hacemos otras actividades. Es una forma de evasión, una técnica de afrontamiento o *coping*, por lo que no atajamos el problema (hacer las tareas o resolver la adversidad), sino que llevamos a cabo otras acciones (o no hacemos nada). Las causas pueden ser múltiples, como no asumir la responsabilidad de una tarea o acción que tenemos que realizar y que es nuestra obligación. Otra causa puede ser la falta de autoeficacia, creer que no eres capaz de hacerlo bien, y no querer afrontar una derrota. El exceso de perfeccionismo podría ser una tercera causa de procrastinación.

Las formas de procrastinar varían de persona a persona, pero en algún caso podemos llegar a ser más dependientes de procrastinar, haciendo actividades sustitutivas de la actividad principal como el uso del móvil, o navegar por redes sociales de forma compulsiva, ir de compras, abusar de sustancias tóxicas, etcétera. Muchas personas procrastinamos alguna vez, pero es importante que seas consciente de que procrastinas y diseñes un plan de acción para resolver las tareas urgentes que también son importantes.

Claves para mejorar la autoeficacia

La autoeficacia se puede mejorar, pero hay que tener en cuenta que esta no abarca todo el *self* de la persona, sino que se refiere a contextos específicos. Por ejemplo, puedo sentirme muy eficaz para superar el estrés de los exámenes, pero nada eficaz a la hora de abordar situaciones de entrevistas de trabajo. Desde esta perspectiva, las fuentes de autoeficacia son específicas del contexto y Albert Bandura señaló que son fundamentalmente cuatro: 1) los logros en el pasado y las experiencias de éxito, 2) la información vicaria, 3) la persuasión social y 4) los estados emocionales positivos.

La primera fuente de autoeficacia son los logros en el pasado que nos proporcionan experiencias de éxito. Un sentido de eficacia resiliente requiere experiencia en la superación de obstáculos a través de esfuerzos perseverantes y dificultades, al tiempo que ofrece oportunidades para aprender cómo convertir el fracaso en éxito. De esta forma, el éxito repetido en determinadas situaciones (por ejemplo, al superar pruebas de evaluación en la universidad) aumenta las autoevaluaciones positivas, mientras que los fracasos repetidos las disminuyen.

Imagina

Vamos a ponernos en una situación imaginaria. Recibo un correo electrónico del Departamento de RR.HH. de mi empresa con la primera información, ya oficial, de la fusión que haremos el próximo trimestre con otra compañía del sector. Hasta ahora todo eran rumores, pero parece que ya es oficial. Habrá cambios, de eso no hay duda, y alguno de ellos posiblemente me afectará. La información es todavía confusa y muy general. De todos modos, existe la posibilidad de nuevas oportunidades para mí porque vamos a crecer en nuevos mercados. Sé que no puedo controlar la situación globalmente porque no depende de mí, pero en todo aquello que depende de mí puedo tener control. Creo que seré capaz al menos de afrontar este periodo que se aproxima con éxito, manteniendo la calma emocional, haciendo ejercicio regular, con mis horas de sueño habitual y aceptando la situación porque conozco mis fortalezas (por orden: perspectiva, esperanza, persistencia, creatividad e inteligencia social) y las utilizaré para afrontar este periodo de incertidumbre laboral.

Este juicio positivo que hago de mi autoeficacia hace que me sienta incluso motivada y entusiasta con los cambios, que puedo interpretar como un signo de dominio y control sobre la situación, al menos en lo que a mí respecta, que es poner mis fortalezas al servicio de estar bien, mantener la calma y serenidad e incluso, por qué no, poder tener la oportunidad de mejorar con el cambio.

La segunda fuente de autoeficacia es la información vicaria, donde observamos los logros o fracasos de los demás. Cuando veo a otras personas realizar con éxito ciertas actividades, puedo pensar que yo también poseo las capacidades suficientes para hacerlo. Ahora bien, tengo que percibir a esas

personas como similares a mí en cuanto a nivel de competencias. El hecho de ver a otra persona afrontar una adversidad de manera positiva puede tener dos efectos positivos: darme información clara sobre cómo desarrollar mis competencias y/o fortalecer las creencias que ya tengo sobre la propia capacidad.

La tercera fuente de autoeficacia es la persuasión verbal. El refuerzo verbal por parte de nuestros padres, jefes, pareja, compañeros, a través de sus críticas positivas, halagos y palabras de ánimo, son la tercera fuente de autoeficacia y logra que hagamos frente a una situación que no nos hubiéramos atrevido a afrontar. Ahora bien, el simple hecho de que alguien nos diga que seremos capaces de afrontar una situación adversa no es necesariamente autoconvincente, en especial cuando contradice nuestras creencias preexistentes de que no tenemos las capacidades o fortalezas adecuadas para afrontar con éxito el problema. El efecto de la persuasión verbal en mi nivel de autoeficacia ha de considerarse en función de quién es el persuasor, de su credibilidad para mí y de su grado de conocimiento de la situación adversa en concreto.

La última fuente de autoeficacia son los estados emocionales. Cuando juzgo mis capacidades para afrontar una situación adversa me hace sentir de una determinada forma, provocando estados emocionales positivos o negativos. Pensar que seré o no capaz de afrontar un divorcio no deseado me puede provocar emociones negativas (miedo a quedarme sola) o positivas (curiosidad por el futuro que vendrá) que me aportarán información sobre mi capacidad para afrontar con éxito la situación.

Uno de los estados positivos relacionados con la autoeficacia es el *flow* o fluir. Las experiencias de *flow* son experiencias de disfrute extremo en las que el tiempo pasa volando debido a la alta concentración y absorción en la actividad, y al gozo en su realización. Al menos así definió el *flow* su creador, el profesor Mihály Csíkszentmihályi (sí, lo he escrito bien), que era profesor de Psicología en la Universidad de Claremont en EE.UU. y que falleció en 2021. El estado de *flow* no es estrictamente un estado emocional, es más bien un estado de conciencia, pero la experiencia psicológica del *flow* es valorada de forma positiva por las personas que lo experimentan.

Hoy se sabe que las dos condiciones clave que conforman la experiencia psicológica del *flow* son el disfrute y la absorción; y que esta experiencia se produce cuando existe un alto nivel de desafío/reto, pero también de habilidades (o autoeficacia) para realizar la tarea. Al menos así lo hemos demostrado en nuestros estudios en el marco de mi equipo de investigación WANT. Cuando percibo que una actividad es retadora para mí (cambiar mi residencia a un nuevo país por una promoción en el trabajo) y ello está combinado con una alta autoeficacia (creo que seré capaz de afrontar la nueva situación con éxito), esta combinación tiene todos los ingredientes para que llegue a experimentar *flow*, para que fluya en múltiples momentos del proceso. De lo contrario, cuando la situación presenta un bajo desafío o reto para mí

(volver a hacer el mismo trabajo de siempre que llevo realizando durante diez años, en la misma empresa, con el mismo grupo, en el mismo departamento...), pero tengo alta autoeficacia, pueden aparecen otros estados psicológicos como la relajación o incluso el aburrimiento, al sentir que nada me motiva en mi trabajo. Otra posibilidad es el alto reto (cambio de país), pero la baja autoeficacia, en donde solo pensar que no seré capaz de adaptarme bien a esa nueva situación me hace sentir ansiedad y miedo ante esa amenaza negativa de un futuro incierto. Finalmente, cuando me enfrento a un reto pequeño (ese trabajo repetitivo y aburrido), y además me sigo sintiendo ineficaz para hacerlo bien, será muy probable que aparezcan sensaciones como la apatía y el *burnout* (véase la figura 6).

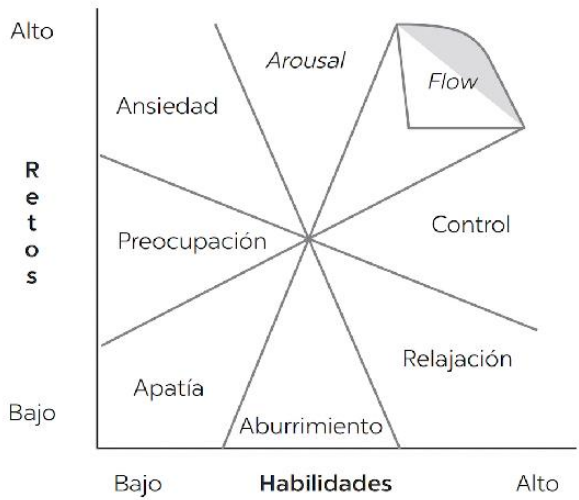


Figura 6 : El canal del *flow*.

Optimismo o ver el vaso (medio) lleno

El otro componente del dueto es el optimismo. Dicen las creencias populares que la persona optimista, ante un vaso con agua por la mitad, señala que lo ve medio lleno, y que la persona pesimista lo ve medio vacío. Aunque también podemos pensar que el vaso está completamente lleno: la mitad de agua, pero la otra mitad de aire. En todo caso, el conocimiento sobre qué es y qué no es el optimismo va un poco más allá. La palabra «optimismo» viene del latín *optimum* (‘lo mejor’) y, atendiendo a su etimología, el optimismo, en su base es algo positivo. No obstante, dependiendo de las culturas este se valora en mayor o menor medida. Por ejemplo, en EE.UU., la persona optimista está muy bien considerada y es signo de éxito, pero en España y culturas similares no es tanto el caso, y así parece que ser optimista tuviera que ver con algún

signo de debilidad, se considera a la persona optimista un poco ingenua e incluso bobalicona. Nada más lejos de la realidad. El optimista es una persona orientada a la acción, a conseguir objetivos que miran hacia el futuro. No es ponerse unas gafas de color rosa y pensar que toda la vida es maravillosa. Es importante aclarar que, en investigación psicológica, cuando hablamos de optimismo hacemos referencia a un optimismo realista o inteligente (no a la versión más popular de ser optimista = ser tonto).

En psicología se ha estudiado el optimismo desde dos perspectivas: 1) como un rasgo estable y disposicional de la personalidad, y 2) como estilos de atribución explicativos de lo que nos ocurre alrededor. El optimismo disposicional como rasgo de personalidad es una expectativa o creencia estable, generalizada, de que en la vida nos ocurrirán cosas positivas. La persona optimista se fija objetivos realistas pero desafiantes, y es capaz de alcanzarlos con confianza, seguridad en sí misma, esforzándose y con la idea de que es capaz de conseguirlo.

Por su parte, los estilos explicativos pesimista-optimista se refieren a las atribuciones que hacemos acerca de los eventos tanto positivos como negativos que nos pasan. Por ejemplo, cuando tenemos éxito (hemos aprobado unas oposiciones) o un fracaso (las hemos suspendido), ¿a qué o quién atribuimos el éxito o el fracaso? Para analizar esto con algo más de detalle es importante considerar tres elementos:

1. *Locus* de control (interno frente a externo). Esto explica dónde está la causa de un evento. Podemos vernos a nosotros mismos como causas, por ejemplo, «He aprobado» (interno) en lugar de «Me han aprobado» (externo).
2. Temporalidad (las causas son estables frente a temporales). Esto explica la extensión en el tiempo de la causa. Puedes ver la situación como inmutable, por ejemplo, «Siempre suspendo» o más temporal «He suspendido este examen».
3. Especificidad (global frente a específico). Explica el alcance de los efectos. Podemos pensar que lo que ha ocurrido, esto es, una adversidad como perder un trabajo, afecta a todos los aspectos de la vida, por ejemplo, «No puedo hacer nada bien en mi vida», o bien solo «No me han salido bien estas oposiciones».

A nivel muy general, ante una adversidad como podría ser que me detecten una enfermedad crónica, un estilo atribucional pesimista implicaría explicar la causa de esa dificultad como interna (no me he cuidado lo suficiente y por eso he enfermado), estable (siempre me ocurre igual) y global (por tanto, ya nada me saldrá bien en la vida). Mientras que un estilo atribucional optimista sería la tendencia a explicar esa adversidad mediante una causa externa (es una enfermedad genética), temporal (con cuidados y paciencia puedo mejorar) y específica al ámbito concreto donde se da (es un problema específico de alergia).

Podemos imaginar que la vivencia psicológica y el afrontamiento de esa adversidad no será igual en uno u otro caso. Por ese motivo el optimismo se ha relacionado con la resiliencia. Las personas con esas expectativas optimistas y con un estilo atribucional positivo tienden a ser más resilientes en situaciones de adversidad porque perciben el problema de forma que pueden solucionarlo o, al menos, reducir su impacto a nivel físico, psicológico y/o social.

A continuación, te presento los resultados del doble escenario (A o B) en el caso imaginario de esa NO promoción en tu trabajo que te describía al inicio de este capítulo. En la tabla 2 puedes ver cómo se explicarían estas situaciones con un estilo pesimista o con un estilo optimista. Además, en la tabla 3 puedes observar también el otro resultado final positivo en el que te promocionan a jefe/a, con la explicación también de un estilo optimista y uno pesimista.

	ESTILO PESIMISTA	ESTILO OPTIMISTA
LOCUS	INTERNO. No tengo talento	EXTERNO. Había mucho talento en la competencia
TEMPORALIDAD	ESTABLE. Nunca conseguiré promocionar	TEMPORAL. Habrán más oportunidades
ESPECIFICIDAD	GLOBAL. Nada en mi vida funciona bien	ESPECÍFICO. Amo mi trabajo ahora mismo

Tabla 2: No te promocionan.

	ESTILO OPTIMISTA	ESTILO PESIMISTA
LOCUS	INTERNO. Tengo talento	EXTERNO. Le caigo bien a mi jefe
TEMPORALIDAD	ESTABLE. Conseguiré más promociones en el futuro	TEMPORAL. Ha sido solo esta vez
ESPECIFICIDAD	GLOBAL. Mi vida funciona bien	ESPECÍFICO. Solo ha sido una mejora en el estatus

Tabla 3: Te promocionan a jefa.

Optimismo frente a la adversidad

En función de cómo valores la adversidad, se generarán diferentes expectativas respecto a los resultados; es la orientación optimista la que permite responder positivamente frente a situaciones difíciles, algo que conlleva la posibilidad de afrontar y superar dichas dificultades. Analizar la información de manera «beneficiosa» supone una mayor probabilidad de obtener efectos positivos. Además, el procesamiento temporal de la experiencia personal (pasado, presente y futuro) se hace desde una perspectiva que favorece un estado de ánimo positivo en el mismo afrontamiento de la adversidad. El optimista recuerda los acontecimientos positivos del pasado y

minimiza los negativos, tiene un sesgo hacia la positividad al seleccionar la información y experiencias presentes de manera beneficiosa y al mantener la esperanza de que el futuro le será propicio.

Además de esa diferencia en la evaluación del evento, hay otra explicación muy interesante de por qué el optimismo afecta al cultivo de la resiliencia y del bienestar en general, y es porque se asocia con el uso de estrategias de afrontamiento más positivas, efectivas y prácticas como la planificación, la reinterpretación positiva de la situación, el afrontamiento focalizado al problema y el afrontamiento adaptativo. Un estilo pesimista se vincula a estrategias centradas en las emociones como la negación, el distanciamiento conductual y mental, el consumo de alcohol y drogas y, en general, el afrontamiento no adaptativo.

Cuando la vida nos golpea con dureza, el optimismo es de gran valor, por muy paradójico que pueda parecer. Es en épocas de incertidumbre, de vacas flacas, con información ambigua y desconcertante, con pronósticos inciertos y situaciones cambiantes y negativas, cuando el optimismo marca la diferencia, ya que nos ayuda a sobrellevar las adversidades y, por tanto, a cultivar resiliencia. Las razones de ello son las siguientes: esa creencia o expectativa de que, a pesar de la adversidad nos irá bien en el futuro influye en que ahora mismo, en el presente, llevemos a cabo acciones para superar la adversidad.

Durante la pandemia, una actitud optimista llevaba a determinadas personas a realizar acciones concretas en el presente como mejorar sus hábitos saludables haciendo ejercicio físico moderado, y llevar una buena alimentación con restricción calórica, consumo de nutrientes y ayuno intermitente, entre otras cosas. Además, a pesar de la distancia física, estas mantuvieron el contacto con sus seres queridos de manera remota. Los optimistas tienden a pensar que en situaciones inciertas (como las adversidades) las cosas irán bien al final y las dificultades se podrán superar. Pensaron que la pandemia era algo temporal, que la vacunación masiva de la población mundial llegaría pronto y nos protegería del virus, que, como colectivo, superaríamos este trance, etcétera.

Más optimismo, más salud

Parece que existe consenso en que las personas optimistas presentan menos estrés, y afrontan mejor los problemas de la vida, lo que hace del optimismo un importante predictor de la salud/enfermedad, tanto psicológica como física. Experimentan mayor longevidad después de superar traumas como guerras, enfermedades graves, desastres y/o intervenciones quirúrgicas, además de presentar una mejor respuesta a los tratamientos inmunológicos, de contraer menos enfermedades o morir más jóvenes y sufrir menos patologías cardiovasculares. En el ámbito laboral padecen menos el *burnout* o «síndrome de quemarse por el trabajo» y manifiestan mayor compromiso en su trabajo y satisfacción laboral.

No niegan la adversidad, sino que la toman tal como es mediante un proceso de aceptación de la realidad y compromiso en un plan de acción para recuperarse y adaptarse a la situación. Sufrían la pandemia, era una realidad y la aceptaban, pero se preguntaban qué podían hacer para aminorar sus efectos tanto a nivel individual como a nivel colectivo con las personas, grupos y comunidades con las que se relacionaban.

Las personas más optimistas están más motivadas a la hora de conseguir retos y a afrontar los obstáculos de manera positiva, por ello, son capaces de tomar decisiones más adaptativas y en consonancia con estas creencias y expectativas hacia un futuro más benévolo. En el caso de la pandemia, consideraron que era algo controlable a nivel individual (hasta cierto punto, por supuesto, pero sabían que si mantenían las normas para evitar contraer la enfermedad y contagiar mejoraría la situación), y temporal (ya que tendría un final como otras pandemias que ha padecido la humanidad). Todo los llevó a tomar decisiones en el día a día que iban a favor de adaptarse a la situación tal y como es.

Finalmente, las personas optimistas sufren y experimentan momentos de estrés, tristeza y malestar como todos los demás, pero afrontan estas situaciones con optimismo, y esto las hace comprensibles y explicables, con lo que se recuperan relativamente rápido de la adversidad. Por supuesto que la pandemia les ha puesto tristes y les ha generado a veces apatía, ansiedad e incertidumbre. Ahora bien, afrontar esta situación con optimismo o pesimismo ha podido marcar la diferencia para muchos de ellos.

Pero ¿qué podemos hacer para mejorar nuestro estilo de atribución hacia el polo más optimista? Gran parte de las estrategias para cultivar el optimismo incluyen el ejercicio mental de (re)interpretar el mundo y los acontecimientos que ocurren desde una perspectiva más positiva, compasiva y generosa. Ahí van algunos *tips* o consejos para practicar. En primer lugar, *utiliza lo que has aprendido hasta ahora en este libro*, esos recursos de resiliencia que vas practicando generan más recursos, como el optimismo. Así que regula tus emociones negativas y positivas, prioriza lo positivo y significativo, utiliza tus fortalezas particulares para afrontar las situaciones del día a día, y recuerda éxitos pasados; esto incrementará tu propia autoeficacia personal y, con ello, favorecerá una actitud más optimista y positiva de la situación.

En segundo lugar, *cuando pienses que todo va a ir mal, busca evidencias que digan lo contrario*. Por ejemplo, busca en lugares especializados las probabilidades de que eso ocurra y reflexiona sobre ello, utiliza la «perspectiva» para considerar otras opciones que expliquen la situación o consulta con un experto sobre el tema que te pueda asesorar de manera más objetiva. Sustituye las explicaciones pesimistas no fundamentadas muchas veces en cuanto a su interpretación («Mi jefe no me dirige la palabra hoy, debe ser que no le caigo bien») rebatiéndolas y buscando evidencias que las ponen en duda («¿Qué otra evidencia tengo de que no le caigo bien?») y sustituyéndolas por explicaciones más optimistas («Probablemente hoy esté

demasiado ocupado»).

En tercer lugar, *habla contigo mismo con un lenguaje positivo, apreciativo y compasivo*. ¡A veces nos hablamos con un lenguaje que no utilizamos ni con nuestros peores enemigos! Cuando algo nos va mal, igual te dices cosas como «Eres tonto». Intenta otra estrategia como ser más autocompasivo contigo mismo que no significa ser indulgente ni tenerte lástima, sino cultivar el deseo de que las cosas te vayan bien, siendo más consciente de que estás sufriendo en este momento, de que te pasan cosas como al resto de seres humanos y deseándote lo mejor y que seas feliz.

Finalmente, *practica el verte a ti mismo en el futuro de manera positiva*, como si fueras tu mejor versión. Te recomiendo como ejercicio centrarte, visualizar y escribir sobre tu mejor versión posible del futuro, es una técnica de psicología positiva con múltiples beneficios psicológicos y sociales, que mejora el optimismo y que tiene gran evidencia científica. A continuación, voy a dedicarle unas páginas a esta técnica de «mi mejor yo posible» (*best possible self-BPS,* en inglés), debido a su relevancia y eficacia.

Buscando mi mejor «yo» posible

La actividad de los mejores *yoes* posibles es una intervención de escritura en psicología positiva desarrollada por Laura King, profesora de Psicología en la Universidad de Missouri, Columbia (EE. UU.). Los participantes escriben sobre sí mismos en el futuro, imaginando que todo ha funcionado de la mejor manera posible. Las instrucciones del estudio original fueron: «Piense en su vida en el futuro. Imagine que todo ha ido tan bien como posiblemente podría. Ha trabajado duro y ha logrado cumplir con todas sus metas de la vida. Piense en esto como la realización de los sueños de su vida. Ahora escriba sobre lo que ha imaginado».

Es una técnica que mejora el optimismo, ya que está orientada hacia la propia versión esperanzadora de uno mismo en el futuro. En general, no solemos pensar de forma consciente sobre nosotros mismos en el futuro, y esta es precisamente una acción deliberada para focalizar la atención en el futuro. No para imaginar un futuro rosa e improbable que ocurra, sino para dirigir la atención, y con ello nuestras decisiones actuales, hacia ese futuro deseado para que se haga realidad. ¿Cómo? No por los efectos de una varita mágica, sino porque haremos en nuestro presente todo lo que esté a nuestro alcance para conseguir ese yo deseado.

En el experimento original, Laura King y su equipo de investigación contrastaron la técnica de BPS con un ejercicio que consistía en escribir sobre un trauma pasado. Confiaban en que escribir sobre un tema que era interesante y significativo (como el BPS), junto con la regulación de las emociones evocada por el ejercicio, sería tan beneficioso como escribir sobre un evento traumático y además los participantes se ahorrarían la emoción negativa

asociada a rememorar un trauma. Los participantes escribieron durante 20 minutos a lo largo de 4 días consecutivos en una de las dos condiciones: BPS o trauma, y se compararon con un grupo control que escribió sobre sus planes para el día siguiente (una tarea neutra). Los participantes en la condición de BPS aumentaron su bienestar psicológico cuatro semanas después, y acudieron menos al centro de salud tres meses después. Para los participantes en la condición de trauma los resultados fueron similares, pero se evaluó la experiencia como más perturbadora que las condiciones de BPS y control. Los que escribían sobre un trauma tuvieron que revivir día tras día las emociones negativas que suscitaba su recuerdo y eso no les hacía sentirse bien.

Sin pretensión de ser exhaustiva, me gustaría mostrar los efectos positivos de la práctica del BPS demostrados en la literatura científica. Por ejemplo, en un estudio metaanalítico publicado en 2020 por Johannes Bodo Heekerens y Michael Eid, profesores de Psicología en la Universidad Libre de Berlín, encontraron que, en general, imaginar el éxito en la vida aumenta el bienestar psicológico y mejora el rendimiento en distintos ámbitos. Además, practicando este ejercicio de manera regular durante 30 minutos al día y a lo largo de un par de semanas mejoran nuestras expectativas sobre el futuro y el afecto positivo. Es importante la práctica continuada, porque la investigación señala que no hay efectos significativos con una sola intervención, o solo 20 minutos y 3 días de intervención. Se requiere tiempo, aunque no está aún claro el número de días de práctica mínima necesarios para ser efectivo. En general, los efectos tienden a desaparecer en las evaluaciones de los efectos a más largo plazo si no se sigue practicando. Esto es como ir al gimnasio a mejorar tu tono muscular. No puedes pretender ir durante un par de meses y después dejar de practicar y que tus músculos sigan manteniéndose firmes y tersos. Hay que practicar y practicar como te vengo sugiriendo en este libro.

Vamos a adentrarnos ahora algo más en la dinámica de esta técnica. Antes de llevarla a cabo necesitas alguna información previa sobre ti. Por ejemplo, los resultados de la técnica de admiración que te informaba sobre tus valores, que vimos en el segundo capítulo, y sobre tus fortalezas particulares, que vimos en el tercer capítulo. Ahora quiero que te imagines en un futuro (digamos en uno o tres años) en el que todo se ha desarrollado de la mejor manera posible para ti. Te has esforzado mucho y has conseguido tus sueños…

Escribe en un cuaderno cómo te imaginas en tus tres *yoes*: tu yo personal, tu yo profesional y tu yo social. Es muy importante que escribas en un lugar tranquilo y relajado, que conectes con tus emociones y sentimientos y, además, que visualices ese BPS desde tus valores y fortalezas personales. Escribe al menos durante 15 minutos. Imagina escenarios futuros no como algo difícilmente alcanzable sino como algo que, utilizando tus fortalezas, basándote en tus valores y con los recursos necesarios, puedes alcanzar. Yo puedo verme a mí misma en un año como presidenta de la nación, pero es algo poco realista para mí.

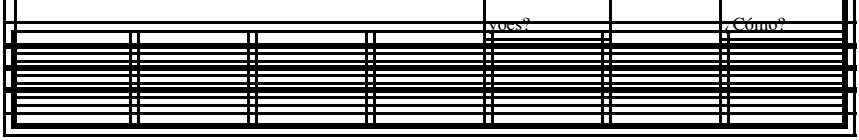
Por ejemplo, en tu yo futuro a nivel personal, tu YO PERSONAL, puedes preguntarte algo así como: ¿Cómo me imagino en (6 meses, 1 año, lo que quieras) en el ámbito personal? ¿He alcanzado metas personales que son importantes para mí como habilidades físicas, hábitos saludables...? Escribe con la emoción, expresando cómo te sientes (eufórico, contento, alegre, optimista) y pregúntate cosas como: ¿Qué fortalezas psicológicas me han sido útiles para alcanzar mi mejor yo en el contexto personal? ¿Qué fortalezas psicológicas tendré que desarrollar para alcanzar mi mejor yo en el contexto personal?

Con tu YO SOCIAL puedes preguntarte cosas del tipo: «¿Cómo me imagino en (6 meses, 1 año, lo que quieras) en el ámbito social? (por ejemplo, en cuanto a relaciones y contacto con seres queridos, amigos y colegas. También hacer actividades en grupo dentro de tu entorno social). Escribe con la emoción expresando cómo te sientes y pregúntate cosas como: ¿Qué fortalezas psicológicas me han sido útiles para alcanzar mi mejor yo en el contexto social? ¿Qué fortalezas psicológicas tendré que desarrollar para alcanzar mi mejor yo en el contexto social?

Finalmente, en TU YO PROFESIONAL, te puedes preguntar: ¿Cómo me imagino a mí misma en (pon aquí el tiempo: 6 meses, 1 año, lo que quieras) en el ámbito profesional? (Por ejemplo, en relación con tu trabajo, imagina dónde trabajas, qué haces, con quién trabajas, qué has logrado…). Escribe con la emoción expresando cómo te sientes, y pregúntate cosas como: ¿Qué fortalezas psicológicas me han sido útiles para alcanzar mi mejor yo en el contexto profesional? ¿Qué fortalezas psicológicas tendré que desarrollar para alcanzar mi mejor yo en el contexto profesional?

Ahora, cada día durante al menos dos semanas, dedica al menos 10 minutos a visualizar ese/os yo/es futuro/s mejorado/s. Busca un lugar tranquilo y relajado. Recréate en las sensaciones que tienes, conecta con tus emociones, con tus valores y fortalezas, déjate llevar. Puedes hacerlo mediante una práctica de meditación. Puedes grabarte a ti mismo/a con lo que has escrito y escucharte durante esos minutos con tus auriculares. Cada día, puedes hacer un barrido por cada *self* o dedicarlo a un yo mejorado. Como desees. Aquí lo importante es practicar y practicar. Puedes anotar en un registro como el que aparece más abajo, cada uno de los aspectos a destacar de ese día. Puedes seguir practicando más y más. Al final puede ocurrir que, de tanto practicar, automatices los resultados y rápidamente imagines escenarios futuros favorables para ti, y así mejores tus niveles de optimismo inteligente para superar las adversidades futuras.

HORA / DÍA	TIEMPO	YO MEJORADO	VALORES O FORTALEZAS ACTUALES	FORTALEZA A DESARROLLAR	EMOCIONES SENTIDAS	DIFICULTADES
Anotar hora y día de la actividad	Tiempo total en minutos	Has recreado un yo o varios, ¿cuáles?	¿Qué valores y/o fortalezas actuales te han ayudado a imaginar ese yo/yoes?	¿Qué fortalezas has imaginado que tendrás que desarrollar en un futuro para alcanzar ese yo/	¿Qué emociones has sentido durante la práctica?	¿Qué dificultades has sentido durante la práctica? ¿Las has superado?



¿Existen organizaciones (auto)eficaces y optimistas?

Las personas que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del trabajo exageran la magnitud de sus deficiencias o las dificultades potenciales del entorno. Una sobrecarga de trabajo que me sobreviene una semana podría hacerme dudar de mi capacidad para cumplir mis objetivos en tiempo y forma. Esta autoeficacia negativa no ocurre de una vez y ya está, sino que se desarrolla por crisis sucesivas de eficacia, y con el tiempo puede ser una de las causas del desarrollo del *burnout* o «síndrome de quemarse por el trabajo». En el seno de mi equipo de investigación hemos realizado multitud de estudios científicos sobre cómo afecta la autoeficacia (en este caso ineficacia) al desarrollo de *este síndrome.* Cuando de manera repetida considero que no seré capaz de realizar bien mi trabajo, eso me lleva a cometer más errores, y con el tiempo, cuando se acumulan crisis sucesivas de autoeficacia, autodudo de mi propia eficacia profesional, me puedo acabar quemando, esto es, sentirme emocionalmente agotada como si ya no hubiera emociones en mí, puedo distanciarme psicológicamente de mi trabajo y de las personas a las que sirvo en él, y con el tiempo sentirme más y más ineficaz. En cambio, las personas autoeficaces funcionan de manera totalmente diferente sin desarrollar *burnout*.

Sin embargo, la alta autoeficacia se asocia con estados positivos como las emociones positivas relacionadas con el entusiasmo, la satisfacción y el relax, que a su vez se vinculan con el *engagement* y la mejora del desempeño laboral. Según nuestros estudios, a más autoeficacia individual y eficacia colectiva de los equipos, más se disparan esos estados positivos que dan lugar a estar más comprometido en el trabajo y hacer las cosas mejor. En concreto, en un estudio multinivel con 1167 empleados agrupados en 194 equipos de trabajo de 38 organizaciones españolas diferentes, hemos demostrado que las creencias de eficacia de los equipos se relacionan con el cultivo de su resiliencia colectiva, que hace que funcionen bien aun trabajando en situaciones adversas. Este fue un resultado importante, ya que demuestra que la autoeficacia nos ayuda a ser más resilientes como colectivo y podemos afrontar de forma más adaptativa el futuro.

Además, encontramos que las creencias de eficacia nos ayudan a realizar un mejor afrontamiento del estrés y la salud en las organizaciones. Las personas más autoeficaces utilizan estrategias de afrontamiento al estrés más proactivas y centradas en la solución del problema y, por lo tanto, son más productivas. La autoeficacia tiene un papel clave en el «control» de las demandas laborales tales como la sobrecarga de trabajo, ya que tienden a interpretar esos

requerimientos y problemas del entorno como retos y no como amenazas incontrolables. En la medida en que la persona posea control sobre los estresores, no sufrirá efectos adversos para ella, y se verá más capaz incluso de cambiar sus circunstancias en un futuro.

Aquí se produce lo que llamamos la «profecía autocumplida», es decir, si crees que puedes realizar bien una conducta, incrementas la probabilidad de poner todo tu esfuerzo y energía, ocupándote de planificar acciones específicas para alcanzar tu meta. Si, por el contrario, crees que no serás capaz, también incrementarás las probabilidades de que esto ocurra, preocupándote y rumiando sobre el futuro, imaginando escenarios catastróficos y no dedicándote a preparar las acciones que hay que realizar.

Testimonio de Dolores, una profesora quemada por su trabajo

Dolores tiene 45 años y trabaja como profesora con destino definitivo en un Instituto público de Educación Secundaria en Barcelona desde hace 20 años. Toda su vida la ha dedicado a la docencia sintiendo, desde joven, una gran vocación por la enseñanza. Las matemáticas le gustaron desde pequeña y estudió Ciencias Exactas siendo una de las primeras de su promoción, además obtuvo el máster que le capacitaba para dedicarse a la docencia en Educación Secundaria. Se presentó a oposiciones de profesora de Matemáticas, que aprobó en el primer intento y empezó a trabajar en un colegio con mucha ilusión y con ganas de enseñar mucho a sus alumnos, de motivarlos a trabajar en grupos, de hacer buenas prácticas, etc. Pero desde hace ya varios años nota que está cada vez más agotada emocionalmente, da mucho a sus alumnos y, sin embargo, los encuentra cada vez más desmotivados, con menos ganas de hacer cosas, y algunos de ellos incluso manifiestan conductas violentas hacia ella y hacia los demás compañeros de clase.

Tiene demasiados alumnos en cada clase, y además tiene que impartir matemáticas con otras dos asignaturas que no tienen que ver entre sí: alternativa a la religión y tecnología. Desde hace unos años percibe desinterés en los estudiantes respecto a las matemáticas. Por otro lado, cada vez le resulta más difícil mantener un buen clima en el aula debido a la indisciplina de algunos alumnos. Con el tiempo ha ido desarrollando una actitud cínica hacia su trabajo («¿de qué sirve todo esto?»). La información que recibe por parte de sus alumnos sobre su trabajo hace que cada vez más dude de su capacidad para desarrollar bien su profesión, incluso cree que su desempeño profesional es cada vez menor. De hecho, además de preguntarse muchas veces si lo que hace sirve para algo también se pregunta si de verdad es competente o válida para ser profesora.

Esta situación le ha provocado un aumento del número de errores en su trabajo. Además, debido a la gran cantidad de trabajo que realiza, Dolores tiene pocas posibilidades de relacionarse con sus compañeros: lo hace únicamente cuando asiste a alguna reunión del departamento o cuando baja a tomar algún café al bar. La directora del centro es excesivamente maternalista y no suele delegar funciones en los miembros del departamento, por lo que

interviene siempre que surge algún problema. La falta de autonomía que tiene para solucionar algunos de los problemas derivados de su trabajo como profesora también le produce insatisfacción.
Además, cuando llega a casa por la tarde le esperan sus hijos, de la misma edad que los estudiantes a los que imparte docencia, con los que se encuentra con los mismos problemas de indisciplina y rebeldía que con sus estudiantes en clase. Menos mal que su marido la apoya en todo momento, aunque no sabe qué hacer para mejorar su situación y darle ánimo. Solo «está» emocionalmente con ella…
Después de tantos años de sacrificio y dedicación a la enseñanza se siente ineficaz y ya no puede más. Dolores tiene ganas de dejar el centro y su trabajo como docente… Quizá algún día lo haga…

El concepto de profecía autocumplida se relaciona con el de espirales de ganancias, virtuosas o positivas. Estas se definen como bucles amplificados en los cuales las relaciones cíclicas entre variables se construyen unas sobre otras en el transcurso del tiempo. Por supuesto, existen también espirales de pérdidas cuando el proceso ocurre al contrario y, en lugar de construirse unas sobre otras, se van «destruyendo» con el tiempo. Creer que puedes conseguir una meta con éxito tiene un gran poder motivacional y nos llena de energía positiva para alcanzarla con un esfuerzo mantenido en la consecución del objetivo, persistiendo cuando aparecen obstáculos, y ello nos hace sentir bien y resilientes ante las adversidades.

Por otra parte, desde la investigación en psicología positiva, se considera el optimismo como un recurso personal relevante en la vida y en todos sus ámbitos, también en el trabajo, y juega un importante papel para hacer frente a las demandas laborales que nos encontramos día a día en el contexto laboral. Por ejemplo, ante una amenaza de exceso de trabajo, una creencia de que la situación irá bien puede ayudarme a centrarme en el problema y organizar mis tareas con tiempo, ver pros y contras de determinados cursos de acción a realizar, así como utilizar otros recursos personales como la autoeficacia, las emociones positivas y significativas y mis fortalezas del carácter.

Teniendo en cuenta lo dicho hasta ahora sobre las personas optimistas, el optimismo a nivel colectivo serían creencias comunes sobre el futuro de una organización en su conjunto. Se trataría de organizaciones en las que trabajan personas optimistas, donde se implementan prácticas organizacionales saludables desde los departamentos de RR. HH. tales como la conciliación vida laboral/vida privada, flexibilidad de horarios, protocolos de buen trabajo o antiacoso psicológico, liderazgo positivo y auténtico, y un largo etcétera. El clima psicológico en esas organizaciones está centrado para y hacia el optimismo con expectativas positivas de futuro como colectivo. Sus prácticas organizacionales se centran en potenciar lo bueno, las fortalezas y los aspectos positivos de las personas ante las dificultades y los momentos de crisis. Los viven como retos focalizándose en aportar soluciones y en qué se puede mejorar.

Esas expectativas colectivas positivas de las organizaciones optimistas hacen que estén más predispuestas a los cambios e innovaciones que son tan frecuentes hoy día en nuestras empresas. Al considerar como colectivo que un futuro esperanzador es posible, las organizaciones optimistas, después de tener en cuenta otros recursos físicos y personales como la eficacia colectiva percibida, tienden a innovar y a proponer cambios que en situaciones inciertas o ambiguas otras organizaciones no proponen, convirtiéndose en embajadoras del cambio y encontrando nichos de oportunidades en el ambiente. Nadie se embarca en un proyecto o cambio de negocio o innovaciones con una expectativa negativa, sino que es más bien una actitud positiva y de emprendimiento activo y proactivo lo que lleva al éxito de las organizaciones, incluso a superar situaciones inciertas. El protagonismo de las expectativas positivas se basa en el poder de las fortalezas y los recursos psicológicos positivos de las personas.

En relación con esta idea, las organizaciones optimistas no miran solamente hacia fuera, sino que se centran en analizar sus recursos y sus fortalezas generando un clima psicosocial que les permita alcanzar sus objetivos. Para ello, son claves aspectos como la visión y el propósito de la organización, como ya hemos visto en este libro, y que exista además un equilibrio entre los desafíos que se proponen y los medios/recursos con los que se cuenta. Las organizaciones optimistas, como las personas que lo son, ponen el foco en las cosas que van bien, conocen a sus trabajadores y les dan oportunidades de actuar y decidir libremente.

Las propuestas para generar y desarrollar organizaciones optimistas podrían fundamentarse en los mismos supuestos en los que se basa el desarrollo del optimismo personal. En esta línea, en nuestro libro *Organizaciones saludables: una mirada desde la psicología positiva,* hemos propuesto prácticas y recomendaciones: analizar las situaciones adversas en profundidad, interpretar el pasado a través de sus consecuencias positivas, implantar estrategias colectivas, cómo dar sugerencias y soluciones colectivas, descubrir las cualidades, fortalezas y competencias de las personas, reconociendo el esfuerzo, el interés y la dedicación y, finalmente, potenciar el apoyo técnico y social, ya que se relaciona con el optimismo.

¡Socialízate! Cultiva las relaciones sociales positivas

«La felicidad tiene que ver con tres palabras: Los Otros Importan.»
Christopher Peterson

No podemos escapar de nuestra condición de «animales sociales», tal y como afirmó el gran filósofo Aristóteles (384-322 a. C.) al enfatizar el papel social del ser humano, pues nos agrupamos en familias, comunidades y Estados. Desde que nacemos interactuamos con los demás, con nuestros cuidadores, que nos alimentan y se ocupan de nosotros estableciendo un fuerte vínculo a través de la piel en un inicio y después con el contacto ocular; y así vivimos y convivimos en sociedades. Y es que necesitamos el contacto con otros. Todos los mamíferos, incluidos nosotros, nos agrupamos para sobrevivir, reproducirnos y alimentarnos a través de la convivencia con nuestra tribu.

Además, somos seres sociales porque somos sensibles a las emociones de los demás, como vimos en el segundo capítulo. Ser seres sociales nos ha hecho desarrollar inteligencia social para conectar cada vez más y mejor con los demás. Howard Gardner al que se conoce como el padre de la teoría de las inteligencias múltiples, señaló que los seres humanos tenemos un tipo de inteligencia interpersonal que agrupa competencias sociales como la empatía o saber cómo se sienten los demás, captar su estado de ánimo, sus emociones, sentimientos, facilitando nuestra comprensión de los demás. Podemos observar ligeros cambios de humor en el rostro de una amiga, o en nuestro jefe, que nos informan de su estado emocional, y procesamos toda esta información como un todo complejo abarcando varias áreas de nuestro cerebro y compartiendo con los demás esas pistas emocionales de cómo nos sentimos y cuáles son nuestras emociones. Esto también nos hace ser seres sociales.

El gen altruista

Hay algunas teorías que mantienen que existe un «gen altruista», de manera que esa tendencia a realizar actos buenos por los demás podría tener una base biológica. Un equipo de investigadores de la Universidad de Bonn en Alemania liderado por Martin Reuter, profesor de Psicología de dicha institución, demostró en un estudio publicado en 2011 en la prestigiosa revista científica Social Cognitive and Affective Neuroscience que aquellas personas con un tipo de una minúscula variante de un gen llamado COMT eran el doble de generosas en obras de caridad que aquellas otras que no tenían dicha variante. Además, esta conducta social se extiende a nuestros primos hermanos, los primates, que el primatólogo Frans de Waal citó en su libro *The Age of Empathy* ('La era de la empatía'). Señaló que sus chimpancés primero se ocupan de los actos que les benefician en su supervivencia, pero luego se vuelcan con sus parientes y después con los componentes de su tribu. Además, demostró con sus estudios que conductas prosociales como la cooperación, los actos de justicia o la aflicción expresada por el sufrimiento de otros van un paso por delante del egoísmo y la competitividad.

Esa conexión emocional con los demás es la base primordial en la que se apoya nuestra extraordinaria capacidad para comunicarnos, relacionarnos, convivir conectados afectivamente y apoyarnos los unos a los otros. La mayoría de los científicos coinciden en que el deseo humano para formar y preservar los vínculos sociales tiene una base evolutiva. Como seres humanos no habríamos sido capaces de sobrevivir sin estar integrados en un grupo social, en una tribu. Por tanto, no debería sorprendernos que las personas se sientan felices de forma natural cuando están socialmente integradas, tienen familiares y amigos y relaciones íntimas.

Recientemente, un grupo de investigación multidisciplinar liderado por científicos de la Universidad de Granada ha publicado un artículo sobre este tema en la revista *Molecular Psychiatry* (de *Nature*, una de las publicaciones científicas más prestigiosas). A través de modelos computacionales han descubierto que los *sapiens* sobrevivieron a las demás especies, como los neandertales, no porque fueran más listos, sino porque tuvieron una mejor capacidad de adaptarse al entorno, ya que fueron capaces de promover la cooperación entre comunidades (no solo entre miembros de un clan o con los descendientes) y avanzaron en el desarrollo del altruismo (tendencia que tenemos para hacer el bien a otras personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio). Con estas estrategias de socialización, nuestros ancestros consiguieron ser más resilientes para hacer frente a las adversidades que les sobrevenían en su día a día.

A lo largo de nuestro desarrollo como seres humanos hemos ido creando un cerebro social cada vez más y más complejo, que nos ha permitido no solo sobrevivir a las adversidades, sino desarrollar bienestar y felicidad al sentirnos conectados, pues pertenecemos a una tribu y nos sentimos protegidos por el grupo frente a las adversidades, cultivando de este modo la resiliencia. Nuestro cerebro está programado para funcionar como miembros de un grupo social y de comunidades más amplias, y así aspectos como la empatía, la

imitación de los demás, la sincronía con los otros, la compasión y el altruismo, la gratitud o el desarrollo social del lenguaje se explican en buena medida por el comportamiento de nuestras neuronas.

Viviendo de manera aislada y sin conexiones sociales positivas con nuestros grupos de pertenencia quizá no estaríamos hoy aquí, ni yo escribiendo este libro ni tú, leyéndolo. Y es que lo opuesto a la conexión social positiva y nutritiva es el aislamiento social, y la investigación ha señalado que, igual que la falta de sueño, la falta de conexión social es un poderoso factor de estrés y adversidad para los mamíferos sociales como los humanos. El aislamiento social crónico aumenta la activación del eje hipotálamo-pituitaria-adrenal (HPA; donde se genera el cortisol o la hormona del estrés), especialmente cuando se interrumpe un vínculo social con una persona significativa, según los estudios del profesor de Psicología de la Universidad de Illinois John Cacioppo y su equipo. Las regiones del cerebro como la amígdala y el córtex prefrontal que regulan el eje HPA se ven afectadas por la conexión y el apoyo social. De este modo, el hecho de tener conexiones sociales positivas puede reforzar la integridad del córtex prefrontal (especialmente el medial) con el efecto contrario en la amígdala, y así las personas con mejores conexiones sociales parecen tener mayor grosor del córtex prefrontal medial y menor volumen de la amígdala, y viceversa.

Por último, también somos seres sociales porque tenemos la capacidad de realizar «conexiones profundas» con los otros. Judith E. Glaser, psicóloga y antropóloga organizacional de la Universidad de Harvard, es una de las mayores referencias en el estudio y aplicación de lo que se conoce como *Deep Connection* (‘conexión profunda’). Las personas reconocemos en muy poco tiempo si algo o alguien puede ser relevante o significativo en nuestras vidas. Es lo que llamamos «intuición social» y tiene también un lugar en nuestro cerebro. Es un área entre el lóbulo temporal y el lóbulo parietal, que es donde se desarrollan nuestros juicios, los procesos cognitivos más abstractos y complejos. La conexión social positiva puede beneficiar a la salud y la resiliencia a través de múltiples vías diferentes, como el aumento de los sentimientos de pertenencia y la autoeficacia, y la promoción del bienestar subjetivo mediante el contagio social, tal como han señalado los estudios de la profesora Golnaz Tabibnia.

Esas conexiones profundas no requieren solo de un simple contacto, sino que se van desarrollando a través de comportamientos sociales como es compartir con los demás. Personalmente me gusta mucho decir una frase que es «compartir es vivir» y que oirás en muchos de los vídeos de mi canal de YouTube, y es que compartir nos permite vivir porque es la base social de nuestra existencia. Significa reciprocidad, que es la forma en la que los seres humanos hemos llegado hasta hoy. Cuando compartimos con los demás no solo comida y medios para la subsistencia básica, sino también valores, creencias, pasiones y gustos, nuestro cerebro, en concreto en el hipotálamo, se libera un neurotrasmisor llamado «oxitocina» que está en la base de las

relaciones de confianza y generosidad con los demás, y las conductas prosociales en general, y cuya ausencia podría desempeñar un papel relevante en la aparición del autismo. Es curioso cómo recibir simplemente contacto físico (por ejemplo, en el hombro) por un acto amable de otro es suficiente para reducir la actividad neuronal relacionada con la amenaza en la red del dolor, atenuando el estrés y el sufrimiento.

Parece claro que las relaciones sociales que crean amor y confianza brindan modelos a seguir y ofrecen aliento y seguridad, ayudando a reforzar la resiliencia de una persona. Si recuerdas, uno de los cinco componentes del modelo PERMA de la felicidad del profesor Martin Seligman, era la R de *(positive) relations*, y así, el hecho de dedicar tiempo a nutrir las relaciones fomenta en nosotros la sensación de apoyo y compañía que influye directamente en la percepción de bienestar y el cultivo de la resiliencia. Por tanto, las relaciones positivas nos hacen florecer como personas y nos protegen de la adversidad.

En psicología sabemos desde hace tiempo que las relaciones sociales pueden tener un impacto positivo en la salud mental y física de las personas. Los estudios pioneros que James House, profesor de Psicología en la Universidad de Michigan, y otros colegas realizaron ya en 1988 encontraron que existe riesgo mortal en personas con baja cantidad y calidad de relaciones sociales, y señalaron que incluso ya los estudios previos mostraban que el aislamiento social es un riesgo importante para la mortalidad. Desde entonces hasta hoy en día se sigue acumulando evidencia científica sobre el factor protector de la salud y el bienestar que tienen las relaciones sociales positivas, y es además un factor importante de resiliencia.

Por ejemplo, un estudio muy interesante es el proyecto de las Zonas Azules del Planeta del que ya hemos hablado en páginas anteriores. Entre los nueve hábitos de las personas más longevas del mundo está la red de conexiones sociales nutritivas, lo que en ese proyecto denominan tener la «tribu correcta». Una de las características que comparten entre todos ellos es el estar vinculados a una comunidad, valorar la amistad y las buenas relaciones interpersonales, rodearse de esa «tribu» adecuada, que además sean círculos sociales que fomenten las conductas saludables. Ya conoces el dicho *dime con quien andas y te diré quién eres*. De hecho, compartimos bastantes actitudes y comportamientos de nuestros círculos de iguales más cercanos. Por ejemplo, estar de manera habitual con gente alegre y feliz tiene un impacto en nuestro propio bienestar y felicidad porque la felicidad «se contagia» (sí, has leído bien). Tendemos a imitar las conductas de los demás a través de señales sociales que no están en el plano 100 % de nuestra consciencia desde las «neuronas espejo». El contagio de emociones se produce a través del contacto social significativo porque imitamos la expresión de las emociones de otros que son relevantes para nosotros. La investigación ha demostrado que las relaciones sociales positivas promueven el estado de ánimo positivo y el bienestar a través de ese contagio social.

Moais

En la Zona Azul de Okinawa (Japón) sus gentes llevan años creando moais, que son grupos de unos cuantos amigos (alrededor de cinco más o menos) con un compromiso entre ellos de por vida. Son amigos de toda la vida, que se reúnen entre sí a menudo y que se ayudan mutuamente en lo bueno y en lo malo, se convierten en una fuente inagotable de resiliencia y apoyo cuando vienen los malos tiempos. Antiguamente se constituyeron moais como tales en comunidades de pocos habitantes con un sentido de supervivencia muy específico, esto es, si tenían problemas financieros podían ayudarse con una colecta económica donde todos ponían una cantidad en la caja y, cuando alguien lo necesitaba, allí estaba el dinero para ayudar, y vuelta a empezar de nuevo para el próximo necesitado. Pero este significado original ha ido ampliándose hasta encontrar otros no tan instrumentales para la creación de moais que van más allá del puro apoyo financiero. Tener estos moais y comprometerse con ellos de por vida tiene un *yuimaru* ('sentido de obligación social', en español) muy común entre los japoneses y característico también de Okinawa. Quizá ya tienes alrededor tuyo un grupo de moais y solo tienes que pararte a pensar e identificarlo, y luego seguir cuidándolo de por vida.

Cuando los demás te apoyan

Apoyo social no es solo estar rodeados de personas, sino de personas en las que podemos confiar y, cuando nos encontramos con alguna adversidad en la vida, tendemos a buscar ese apoyo como una estrategia de afrontamiento o *coping* eficaz para autorregular las emociones negativas. El apoyo social lo entendemos de varias formas, pero en general hace referencia a la existencia o no de redes constituidas por otras personas que se preocupan y nos quieren, con las que podemos contar cuando las necesitamos, y mantenemos así la reciprocidad. En esa continuidad de transacciones interpersonales entre yo y los otros, está presente la expresión de afecto positivo entre ambas partes, la reafirmación de valores y creencias compartidas y la disponibilidad y provisión de ayuda o asistencia. Además, nuestras necesidades sociales básicas se satisfacen a través de esa interacción con los otros, como necesidades de afecto, sentimiento de identidad y pertenencia, y son fuente de evaluación positiva para la propia autoestima, dándonos la sensación de control de la situación. Finalmente, el apoyo social tiene un componente de «percepción de esa ayuda» que nos da la confianza de que uno tiene a alguien con quien contar cuando las cosas van mal. La percepción de que existe ayuda disponible por parte de los otros puede hacer que la magnitud amenazante de un evento aversivo se perciba reducida y ello fortalezca nuestra resiliencia ante la adversidad.

¿Las redes sociales cuentan como apoyo social?

En redes sociales se mide la popularidad en base al número de seguidores y de *likes* que recibes de un post, con lo que se puede generar una gran dependencia de los *likes* y la cantidad de seguidores que podría ir más allá de lo saludable. El estar demasiado pendiente de lo que dicen los demás de ti, contar los *likes* de un post que publicas o buscar a toda costa más seguidores en tus redes sociales no te hace más resiliente, al contrario, te hace más vulnerable si cabe. Si pudiéramos medir tu apoyo social en redes sociales a través de la cantidad total de personas que tienes en tu red, o del número medio de *likes* que recibes habitualmente en tus *posts* no estaríamos siendo justos, porque no es a esto a lo que nos referimos en psicología con redes de apoyo social. No quiero decir con esto que, a través de las redes sociales, no puedas sentirte apoyado cuando sufres un revés, pero es la calidad la que cuenta, y no tanto la cantidad de apoyo social (seguidores).
Las redes sociales han servido de gran apoyo a acciones humanitarias, reivindicaciones y llamadas masivas a actos de voluntariado y generosidad que no debemos olvidar, y que han supuesto apoyo social real en situaciones de catástrofes e incertidumbre. Parece que las redes sociales cuentan, pero siempre utilizándolas con moderación, autenticidad y teniendo en cuenta cuál es el objetivo último de su utilización.

El apoyo social que nos brindan los demás (o que percibimos en potencia que nos brindan) es de varios tipos. El «apoyo social emocional» se basa en el fomento de la empatía, el cuidado mutuo, el amor y la confianza. Es el tipo más conocido y viene de alguien que es significativo y forma parte de tu red social más próxima y relevante. Pero también existen otros tipos de apoyo social, que en determinados contextos pueden ser muy importantes. Por ejemplo, el «apoyo social instrumental», en el que no tiene por qué haber ese afecto tan profundo como el amor o la empatía, pero son conductas de las cuales nos sentimos beneficiados, por ejemplo, cuando un compañero nos ayuda a finalizar un trabajo, un cuidador profesional ofrece apoyo a un familiar que tiene una discapacidad, etcétera.

Finalmente, es importante destacar que no es suficiente con tener una red social numerosa, ya que lo que importa no es tanto la cantidad de personas que la forman, sino la calidad de esas relaciones. La calidad tiene que ver con la confianza, con que puedes contar con esas personas y esperar de ellos apoyo seguro e incondicional en tiempos de crisis y adversidad. Tu red social puede involucrar a familiares, amigos, compañeros de trabajo o realmente cualquier persona que pueda brindar apoyo social, emocional e instrumental. La investigación ha demostrado que tener tales relaciones puede ser un factor determinante y crucial de si una persona puede hacer frente a factores estresantes importantes, como la pérdida de un trabajo, la disolución de un matrimonio o una enfermedad física crónica.

Y cuando apoyas a los demás

Ahora le toca el turno al apoyo social que das a los demás y cómo influye en tu bienestar y en el bienestar colectivo. La explicación psicológica de esta reciprocidad (entre dar y recibir apoyo social) está en el intercambio percibido que describe las relaciones humanas. Las teorías del intercambio social señalan que las relaciones sociales se forman a través del análisis de costes y beneficios que tenemos en ellas y su comparación con supuestos escenarios de relaciones alternativas y potenciales. Cuando percibimos que en una relación tenemos más costes que beneficios asociados podríamos decidir acabar con ella. Es lo que ocurre a veces en las relaciones de pareja o en las relaciones laborales entre empleado y organización. No solemos «contar» mentalmente de forma consciente y literal esos costes y beneficios, sino que muchas veces esas estimaciones son generales e incluso inconscientes. Aunque es cierto que estas teorías han sido muy criticadas por su excesivo individualismo, me interesan para explicar esta parte de «reciprocidad» del apoyo social que comentaba con anterioridad.

Dar y recibir apoyo social, por tanto, forma parte de la reciprocidad esperada en las relaciones sociales y es la base psicológica para generar confianza interpersonal. Cuando confiamos en el otro (piensa en tu relación de pareja o en tus padres, hermanos o mejores amigos) somos vulnerables de alguna forma a esa relación. Sentimos confianza porque nuestra experiencia previa con dicha relación ha sido favorable y se han cumplido las expectativas, tanto estas como la voluntad de aceptar la vulnerabilidad son dos dimensiones importantes de la confianza.

Además, la investigación ha señalado que apoyar a los otros en momentos de estrés, como, por ejemplo, realizar voluntariado durante la pandemia o cuidar a alguien después de la pérdida de su cónyuge, se asocia constantemente con resultados adaptativos, que incluyen una mayor longevidad, bienestar psicológico y salud física a largo plazo. Es más, la estimulación de oxitocina genera la realización de más conductas prosociales y ofrecer apoyo social también reduce la respuesta del sistema nervioso simpático al estrés, así que tiene múltiples beneficios.

Un aspecto importante para tener en cuenta con el apoyo social que damos a los demás, es que, en algunas ocasiones, ese apoyo no es requerido por el otro, y, por tanto, es necesario comprobar si los otros necesitan nuestro apoyo. A veces nos piden simplemente «estar ahí», acompañándolos en su experiencia. En otras ocasiones, nos piden explícitamente guía o asesoramiento. La investigación ha puesto de manifiesto que el apoyo social no solicitado puede tener en algunas ocasiones efectos contraproducentes, ya que podría tener los efectos opuestos a los que pretendíamos. Por eso decimos que es importante que el apoyo social sea solicitado. Esto no significa que no tengamos que ser amables con los demás, o dejar de tener conductas altruistas, o de ser agradecidos con los otros, ya que todas estas conductas conllevan

efectos positivos ampliamente investigados y que nos ayudan a la vez a construir resiliencia como describiré a continuación.

Amabilidad

Empecemos con la amabilidad. Ser amable con los demás tiene como origen movilizar a los otros a que se comporten con nosotros y con los demás de igual manera, sin buscar en ello una finalidad concreta. Es una conducta social que no cuesta nada y nos acarrea un sinfín de beneficios. Recordemos que la amabilidad/bondad es una fortaleza del carácter dentro de la virtud de «humanidad» que tiene que ver con el hecho de mantener relaciones positivas con otros, hacer favores, ayudar y cuidar a los demás.

En psicología positiva se han estudiado los efectos positivos de realizar actos de bondad hacia los demás porque las personas que los practican a menudo tienen niveles de felicidad más elevados y además son más resilientes.

Sonja Lubomirksy, que es profesora de Psicología de la Universidad de California en Riverside, ha realizado varios estudios al respecto y ha encontrado que practicar actos de bondad hacia los demás (por ejemplo, visitar a un familiar anciano o donar sangre) provoca un aumento en los niveles de felicidad de quienes los practican. Sus investigaciones mostraron que las personas que practican actos de bondad durante un periodo de diez semanas se sienten más felices que antes de iniciar estos actos, especialmente cuando realizan una amplia gama de actos de bondad en un corto periodo de tiempo. Además, los resultados son más efectivos cuando realizamos varios de ellos en un día, más que uno cada día.

Con esta práctica semanal de los actos de bondad, las investigaciones han demostrado que se incrementa el bienestar psicológico, cultivando la resiliencia que nos protegerá de adversidades en el futuro. Desde hace 2 años tengo puesto en mi calendario digital el martes como día dedicado exclusivamente a la amabilidad. Ese día soy especialmente sensible a cultivar mis relaciones con los demás, y con el tiempo se ha generado como una rutina en mi día a día. Siempre le digo a mis estudiantes que son afortunados (o no) de tener clase conmigo los martes ¡porque es mi día especial de la amabilidad!

El día de la amabilidad

Designa un día a la semana, el que quieras, en que la bondad y la amabilidad serán tus compañeras durante las 24 horas del día. Sé amable con las personas que se crucen ese día en tu vida, no importa quienes sean, tus compañeros, supervisores y clientes en el trabajo o con amigos y familiares fuera del contexto laboral. Al final del día reflexiona durante 5 minutos sobre

cómo te ha ido el día, qué has experimentado, cómo han reaccionado los demás hacia ti, cómo te has sentido. ¡Apuesto a que mucho mejor!

Pero ¿por qué son efectivos los actos de bondad? Los actos de bondad generan efectos positivos porque obtienes retroalimentación (*feedback*) positivo inmediato ya que el que recibe el acto te agradece, aprecia lo hecho, etcétera. Esto es motivador en sí mismo ya que supone una apreciación de lo realizado. Caminas por una avenida concurrida de una gran ciudad y ves a una persona sintecho pidiendo sentada en la acera, justo en la puerta de un centro comercial. Te acercas a ella con una sonrisa, le deseas lo mejor y le dejas un donativo. Solo mirar su mirada de aprecio ya es suficiente como para sentir que has hecho algo bueno por otra persona, y que al final estamos todos conectados de alguna manera. Y esto es porque los actos de bondad estimulan la reciprocidad y la interacción social positiva. Como ya comenté al inicio de este capítulo, las personas somos seres sociales por naturaleza y el hacer algo por los otros nos hace interactuar de manera positiva, puesto que la acción es en sí misma de carácter positivo.

En esa interacción social de reciprocidad se generan sentimientos de que no estás solo y la perspectiva de que cuando necesites ayuda también la recibirás. Es como construir en tu imaginación un escenario futuro en donde te sientes seguro cuando tienes que afrontar situaciones adversas, con la confianza de que los demás cuidarán de ti si lo necesitas. Sin embargo, los actos de bondad no solo nos benefician cuando los hacemos o cuando los recibimos, sino también cuando somos testigos de su realización por parte de otros, porque, de alguna forma, como testigos nos convertimos en parte de esa red de apoyo social. Los actos de bondad tienen, por tanto, efectos positivos en tres vías: el que lo hace, el que lo recibe y el que lo presencia. Es curioso cómo el ver realizar actos de bondad a otros tiene también un correlato neuronal y pone en funcionamiento el circuito de recompensa del cerebro, activando el córtex prefrontal medial.

Cuidar y curar

La palabra «cuidar» significa etimológicamente «poner atención a algo o a alguien» y viene del latín *cogitare* = «pensar». Cuando ese cuidado es hacia los demás, se relaciona con la dedicación, el esmero, y el tiempo que invertimos en la persona cuidada. Es curioso que la palabra «curar» tiene el significado de «cuidar, criar» y viene del latín *curare* = «cuidar, preocupar». Cuidar nuestras relaciones sociales puede tener el significado de poner atención en los demás con la intención de curarles.

La amabilidad y los actos de bondad derivados de la misma se basan en la

importancia de cuidar a los demás. No tienen precio. Invertir en las relaciones sociales es lo mejor que podemos hacer, y muchas veces dejamos aparcado este precioso bien. A veces estamos tan ocupados en el día a día, en nuestras preocupaciones cotidianas, en alcanzar esos objetivos diarios que no prestamos atención al cuidado de los otros como ese «buenos días» al vecino con el que compartimos el ascensor todas las mañanas. Párate a pensar por un momento cuántas veces al día tienes ocasiones para interactuar con los demás y ser amable con ellos. Esos momentos serán los que cuenten para cultivar tu resiliencia.

Compasión-altruismo

La idea de «cuidar» en el sentido de curar está muy relacionada con la compasión y el altruismo asociado a la misma. Hay que señalar que compasión no es «lástima». El Diccionario de la Real Academia Española define la compasión como «Sentimiento de pena, de ternura y de identificación ante los males de alguien». Esta definición, aunque loable, no tiene que ver con la definición de compasión que se hace desde la ciencia psicológica. El profesor Goetz y colaboradores definieron la compasión como el «sentimiento que surge al presenciar el sufrimiento en el otro y la motivación posterior para ayudar a que dicho sufrimiento disminuya». Es un deseo genuino de que el otro que está sufriendo deje de sufrir y que sea feliz, acompañado de una motivación profunda por hacer algo para aliviar ese sufrimiento. En esta línea, las definiciones de compasión basadas en la tradición budista se acercan algo más al concepto científico de la compasión. El actual Dalai Lama tiene una idea de compasión con dos elementos clave en su práctica: (1) la sensibilidad hacia el sufrimiento que se da en uno mismo (autocompasión) y en los otros (compasión propiamente dicha); y (2) un compromiso profundo para intentar reducir dicho sufrimiento.

La compasión sería un paso más allá de la empatía, supone un escalón más complejo en las conductas prosociales. En contraste con la empatía, que se refiere a la capacidad de darse cuenta del sufrimiento del otro, la compasión se refiere al sentimiento de calidez y cuidado por el sufrimiento del otro, uno que motiva y lleva implícito el deseo de ayudar, algo que no va unido en el caso de la empatía. La compasión es algo innato en el ser humano que se desarrolla a través de la conciencia del sufrimiento del otro y que nos mueve a darle apoyo social mediante actos virtuosos como es el altruismo.

¿Qué es ser compasivo?

Paul Ekman es un psicólogo de referencia internacional en el estudio de las emociones y su expresión facial. Jubilado de su trabajo como profesor de

Psicología en la Universidad de California, a sus 87 años todavía se mantiene activo en su pasión: el estudio científico de las emociones. Ekman también se ha interesado por el tema de la compasión y ha desarrollado una taxonomía sobre diferentes conductas y expresiones de compasión como son:

- Reconocer la emoción: Una condición fundamental para poder ser compasivo es ser sensibles a la vida emocional del otro y reconocer qué emoción está sintiendo el otro, ponerle un nombre a esa emoción.
- Resonancia emocional: cuando sentimos aflicción por alguien que sufre.
- Compasión familiar: se desarrolla durante la crianza, en el vínculo entre el niño y su figura de apego, como los padres, los familiares o los cuidadores más cercanos en la crianza.
- Compasión global: sentir compasión por todos los seres humanos, aunque no los conozcamos.
- Compasión sobre todos los seres sintientes: cuando se amplía la compasión a todos los seres, sean humanos o no humanos, como los animales, se puede llegar incluso a evitar comer carne animal y ser vegano o vegetariano por esos motivos.
- Compasión heroica: tanto manifestada de manera inmediata (me meto en la piscina porque veo un niño en peligro de ahogarse y me lanzo a salvarlo), como llevada a cabo por personajes históricos que dan su vida por ayudar a otros o personas anónimas que donan sus órganos para que otros puedan tener una vida digna.

El profesor Gilbert de la Universidad de Yale entiende la compasión como esa capacidad de ser sensible al sufrimiento de uno mismo y de los demás, con un profundo compromiso para aliviarlo, y tiene componentes cognitivos (conciencia de sufrimiento), afectivos (conmoción por el sufrimiento), predisposicional (deseo de hacer algo por aliviar ese sufrimiento) y comportamental (ayudar para aliviarlo con un comportamiento altruista, por ejemplo). La compasión lleva implícito un componente conductual que es la conducta motivada a ayudar a otros, generalmente, de manera altruista. El altruismo se entiende como la tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio (véase el recuadro «El gen altruista»).

Finalmente, es interesante señalar los correlatos cerebrales de la compasión. La profesora Golnaz Tabibnia ha evidenciado que el entrenamiento en la compasión conlleva correlatos neurológicos como son la disminución de los efectos que tiene la respuesta neuroendocrina del estrés, que reduce el afecto negativo propio de su primera ruta de resiliencia, o cultivar emociones positivas al incrementar las regiones relacionadas con la recompensa en el mesoestrial (ruta 2 de la resiliencia) y el córtex prefrontal medial y el estriado ventral.

Esa compasión podemos sentirla hacia los demás, pero también nos la podemos ofrecer a nosotros mismos, como señala el Dalai Lama. Estaríamos hablando entonces de «autocompasión», ampliamente estudiada por Kristin

Neff, profesora asociada en el departamento de Psicología Educativa de la Universidad de Texas en Austin, y que ha desarrollado uno de los modelos más conocidos sobre autocompasión en donde existen tres elementos que la componen: (1) la autoamabilidad, (2) el reconocimiento de la humanidad compartida y (3) la atención plena o *mindfulness*. La *autoamabilidad* hace referencia al hecho de ser amable, amistoso y bondadoso hacia uno mismo, en lugar de ser hostil y autocrítico con esos diálogos internos que nos mutilan poco a poco. Por ejemplo, cuando hago algo mal y me digo que soy tonta, o que podría haberlo hecho mejor en lugar de ser más amable y amorosa conmigo misma dándome una caricia en el brazo, por ejemplo. Las personas autocompasivas reconocen que son imperfectas, que pueden fracasar y experimentar dificultades en la vida ya que esto es inevitable. Por tanto, frente a las adversidades, cuando fallan en algo o tienen experiencias dolorosas de sufrimiento, mantienen una actitud amable consigo mismas en lugar de pasarse el latiguillo de la autocrítica severa, cultivando así más resiliencia personal.

El *reconocimiento de la humanidad compartida* es comprender que todos los seres humanos sufrimos o tenemos experiencias insatisfactorias, en vez de sentirte aislado de la sociedad. Reconocer que la imperfección forma parte de la experiencia humana, y que no debemos sentirnos raros o diferentes a los demás cuando afrontamos nuestras propias adversidades y sufrimos por ello. También significa reconocer que nuestros sentimientos, emociones y conductas a veces están influidos por factores que no dependen totalmente de nosotros, como, por ejemplo, un despido colectivo, un terremoto, un accidente… Ser consciente de todo ello es positivo para comprender nuestros fallos o entender las adversidades que nos toca vivir (por ejemplo, la humanidad compartida durante la reciente pandemia nos hizo ver que somos frágiles). Esto hace que cultivemos una actitud similar hacia los demás, esa compasión que nos lleva a verlos como seres humanos que también son frágiles, que se equivocan, que sufren adversidades, y aceptarlos tal como son, y desearles que desarrollen lo mejor de ellos mismos en sus vidas.

La profesora Neft se refiere a la *atención plena* como la tendencia a estar atento a la experiencia tanto externa como interna en un contexto de aceptación, baja reactividad y apertura a la experiencia del presente, en vez de sobreidentificarse con los eventos tanto internos (por ejemplo, un arrebato emocional) como externos que suceden en nuestra vida cotidiana. Supone un estado mental de *mindfulness* que es receptivo, donde observamos nuestros pensamientos y emociones tal como son, sin juzgarlos, sin tratar de encajonarlos o eliminarlos, sin sobredimensionar su magnitud. Con esta atención plena, nos podemos dar cuenta con mayor claridad cuando nos sentimos mal por algo, ya que en muchas ocasiones no lo detectamos porque no nos prestamos suficiente atención a nosotros mismos, o bien porque estamos demasiado ocupados mentalmente juzgando lo que hacemos, o estamos más focalizados en lo que ocurre en el exterior. Al reconocer que

estamos sufriendo, y sentir que duele lo que nos está ocurriendo, cultivamos la resiliencia ya desde el primer momento, porque reconocemos que algo no va bien en nosotros y nos predisponemos con esa actitud autocompasiva a aliviar ese sufrimiento.

En la tabla 4, se muestran las tres dimensiones de la autocompasión con su polo positivo autocompasivo y su polo negativo de insensibilidad o impiedad con una misma.

POLO POSITIVO (compasión) hacia sí mismo	POLO POSITIVO (insensibilidad) hacia sí mismo
Autoamabilidad	Autocrítica
Humanidad compartida	Aislamiento
Atención plena	Sobre-identificación

Tabla 4: Constructo de autocompasión según Neff (2003a) basado en tres polaridades.

Agradecimiento

Ya vimos cómo la gratitud es una fortaleza del carácter que pertenece a la virtud de «trascendencia» y que se relaciona con ser consciente de lo bueno que a uno le pasa. El científico y profesor de Psicología Robert Emmons es uno de los estudiosos más productivos de la gratitud y sus efectos, y la describe como «un sentimiento de asombro, agradecimiento y apreciación por la vida». Pensar con gratitud nos ayuda a saborear las experiencias positivas de la vida, a reforzar la autoestima y el amor propio, y a afrontar el estrés y el trauma. Según el profesor Emmons, la gratitud se desarrolla en un proceso basado en querer y apreciar lo que tenemos y que consta de dos fases. Una primera fase en la que reconoces lo que es bueno en tu vida, y una segunda en la que reconoces que la fuente de esas cosas buenas de tu vida está en parte fuera de ti.

La emoción de gratitud se vincula al agradecimiento, que es la conducta y acción de agradecer. Generalmente la persona que siente gratitud desea agradecer el beneficio recibido, que podemos expresar de diversas formas, desde una simple manifestación verbal (*Muchas gracias por…*), un email (*Te escribo para agradecerte por…*), un regalo, un retuit, un *Me gusta* en Facebook...

Invertir en expresar gratitud hacia los demás nos ayuda a saborear experiencias vitales positivas, reforzar la autoestima, construir *networking* y cultivar tu propia resiliencia. Además, es un buen antídoto contra las emociones negativas o tóxicas porque no deja que se manifiesten, ¡son incompatibles! ¿Por qué? Porque el expresar gratitud te hace sentir emociones positivas como alegría, satisfacción, orgullo, aceptación… y estas bloquean el sentimiento y la expresión de las emociones negativas, inhibiendo la sensación de envidia, celos o ira.

Pero además, la investigación sobre los efectos positivos de expresar gratitud revela que se incrementa la felicidad en las personas que expresan estos sentimientos de gratitud, estimula la conducta moral y prosocial, como ayudar y crear vínculos sociales, además de producir una cascada de beneficios psicológicos y sociales. Este último efecto es, a mi juicio, el más sorprendente, porque el agradecimiento fomenta espirales virtuosas de positividad. Los estudios llevados a cabo por Barbara Fredrikson en su laboratorio de emociones evidencian que el agradecimiento hace recíprocas las conductas bondadosas, refuerza las acciones morales de tipo social, y aumenta la experiencia de elevación (o el deseo de convertirse en una mejor persona) a través de espirales positivas de ganancias.

Ahora te propongo dos actividades que puedes hacer para expresar gratitud y sentir sus efectos positivos. La primera es llamada *La carta de gratitud*. Es sencillo. Se trata de escribir una carta (o un email) a una persona a la cual estás agradecido porque una vez hizo algo por ti, o porque fue muy importante en tu vida, y nunca le has expresado esa gratitud que sientes. Un estudio clásico sobre el tema publicado en la prestigiosa revista *Journal of Happiness Studies* (Toepfer *et al.*, 2012) reveló que escribir cartas de gratitud incrementó los niveles de felicidad y redujo síntomas depresivos en las personas que escribían esas cartas.

La otra actividad se llama *El diario de gratitud*. Esta actividad tiene efectos a más largo plazo. Durante dos semanas, antes de ir a dormir, escribe en un diario tres cosas por las que has estado agradecido en ese día (por ejemplo: una conversación agradable, una sorpresa positiva, que ha salido el sol, que estoy vivo). En un experimento realizado por Martin Seligman se encontró que las puntuaciones de felicidad de los participantes aumentaron y continuaron aumentando a medida que se realizaban evaluaciones periódicas del bienestar ya después del experimento. De hecho, se encontró que los mayores beneficios por lo general solían ocurrir aproximadamente seis meses después de comenzar el tratamiento. Este ejercicio tuvo tanto éxito que, aunque a los participantes solo se les pidió seguir con el diario durante una semana, muchos de ellos continuaron realizándolo mucho tiempo después de que el estudio hubo terminado. En otro estudio de intervención de 2 semanas con una muestra clínica de adultos esperando recibir tratamiento psicológico, escribieron en un diario las cosas por las que estaban agradecidos, lo cual repercutió posteriormente en una mayor satisfacción con la vida y una reducción de la ansiedad (Kerr, O'Donovan, & Pepping, 2015). En los estudios más recientes sobre los correlatos neurológicos de expresar gratitud, se ha encontrado que este comportamiento social puede tener efectos duraderos en una región del cerebro como es el córtex prefrontal medial que es importante para la regulación de las emociones y la recompensa social.

Las organizaciones como colectivos de redes sociales

nutritivas (o no)

Las organizaciones en las cuales trabajamos y vivimos son nichos estratégicos para cultivar relaciones sociales positivas y significativas. No olvidemos que pasamos de media unos diez años literales de nuestras vidas trabajando (y previamente formándonos para el mundo laboral), de manera que las relaciones sociales son fundamentales hoy día, en que el *networking* es estratégico para nuestro desarrollo como personas y también como profesionales. Las organizaciones saludables o HEROínas, como las llamamos en nuestros estudios en el equipo WANT, tienen una serie de recursos sociales que son relevantes en el grado en que son o no saludables, y las relaciones interpersonales positivas son un requisito importante para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones, tanto a nivel individual como de equipo.

Pero es cierto que también existen organizaciones en donde pasa justo lo contrario: las relaciones son más que tirantes, no hay colaboración ni conductas altruistas, sino competitividad y desconfianza de unos hacia otros, y manifestación de conductas agresivas y violentas tanto física como verbalmente. En algunas, se cosecha lo que llamamos *mobbing* o acoso psicológico, que es la acción de un acosador (o grupo de acosadores) sobre la persona (o grupo) cuya motivación es generar miedo o ansiedad mediante el uso de una violencia psicológica injustificada a través de actos negativos y hostiles dentro o fuera del horario laboral, como son, por ejemplo, aislarlo socialmente en el trabajo y en pausas y descansos, que tenga sobrecarga de tareas, realizar actos despreciativos en público con el objetivo de que se sienta mal, etcétera. Podemos imaginar que, si se practican conductas de acoso psicológico, las relaciones sociales dejan de ser positivas y nutritivas y, por tanto, se cultiva menos resiliencia no solo individual sino también colectiva.

Un creciente cuerpo de evidencia empírica apoya la idea de que las relaciones interpersonales positivas son un requisito importante para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones, tanto a nivel individual como de equipo. Por ejemplo, diferentes autores evidencian la importancia de mantener y mejorar las relaciones con y entre los empleados durante situaciones de crisis para asegurar el compromiso y el desempeño. Eso es debido a que las relaciones interpersonales positivas pueden ayudar a desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, reducir el impacto de las situaciones amenazantes y proveer información clarificadora que reduce la incertidumbre. Por lo tanto, las organizaciones saludables y resilientes, así como las personas y los grupos que las componen, consideran las relaciones interpersonales como una fortaleza relevante para afrontar situaciones adversas, pero también como medios para fortalecer sus capacidades.

Esos recursos sociales del ambiente laboral están a nuestra disposición cuando trabajamos con o para otras personas, y comprenden el ambiente

social del grupo de trabajo tanto inmediato (los compañeros) como mediato (directivos, supervisores y clientes). Se incluyen aquí todos los factores relacionados con el ambiente social (clima social, apoyo social, confianza y relaciones interpersonales) que existen en el lugar de trabajo y que permiten incrementar las conexiones de los empleados con las personas para y con las que se trabaja. Estos recursos son un elemento indispensable para fortalecer la resiliencia tanto individual como colectiva del equipo de trabajo.

En nuestros estudios en el marco del equipo de investigación WANT hemos desarrollado varias investigaciones que han dado lugar a publicaciones y tesis doctorales que podrás encontrar también en nuestra página web (www.want.uji.es), y en concreto hemos descrito con detalle en el libro *Las Organizaciones Saludables*, publicado en 2019, que he comentado a lo largo de esta obra. En resumen, me gustaría adelantarte algunos hallazgos interesantes que hemos encontrado y que son claves para fomentar la resiliencia. La idea implícita es que aquellas organizaciones que promueven recursos sociales tienen más posibilidades de desarrollarse como Organizaciones Positivas y ser embajadoras de resiliencia entre los miembros de estas organizaciones.

Pero ¿cuáles son esos recursos sociales que promueven resiliencia entre sus miembros? El primero son las oportunidades que brinda la organización para el contacto social nutritivo entre sus miembros. Se refiere a la posibilidad de tener contacto social con compañeros, y que esas relaciones sociales sean de calidad y una buena fuente de felicidad en el trabajo. Por ejemplo, contar con colegas con los que puedes compartir tareas, pero también información más personal, «tiempos de café», hace que nos sintamos mejor en el trabajo. En nuestros propios estudios hemos comprobado diversas formas de fomentar y cuidar las relaciones sociales en el lugar de trabajo como son: (1) socializar durante las pausas laborales, en lugar de aislarnos, (2) hablar no solo de trabajo, sino también sobre asuntos personales, (3) ser leal y auténtico con los demás, (4) escucharlos de manera activa, y (5) ofrecerles información útil cuando nos la solicitan.

En segundo lugar, la posición social valorada hace referencia a la importancia que tiene la tarea o la función que desempeña la persona, el grado en que contribuye a la sociedad, y el estatus que ocupa en el grupo. Cuando ocupamos una posición social que es valorada, nos hace sentir que hacemos algo útil e importante para los demás, que les prestamos ese apoyo social heroico que señalaba el profesor Paul Ekman y, por tanto, nos hace sentir bien y resilientes.

En tercer lugar, el apoyo del supervisor/líder que implica que los jefes muestren consideración hacia las personas, que las traten de forma justa y que estén preocupados por el bienestar de los/las empleados/as. Un líder positivo es carismático, inspirador y visionario, motiva a los empleados y construye su *engagement* en el trabajo, muestra convicción, toma posiciones claras, desafía a los empleados talentosos, comunica optimismo, estimula y fomenta la

creatividad y la innovación, y escucha las inquietudes de sus colaboradores, principalmente sus necesidades intrínsecas. Debe valorar y reconocer el trabajo de sus colaboradores, y con ello, inspirar confianza, respeto, orgullo y aumentar el optimismo, la esperanza y la resiliencia de sus colaboradores que repercutirá en su desarrollo personal y profesional.

Finalmente, la equidad hace referencia a la percepción de justicia que las personas consideran que existe en la organización, así como la igualdad que existe en las relaciones que la organización tiene con la sociedad. Son percepciones compartidas que tienen los empleados sobre lo que es justo en la organización para la cual trabajan. Creencias que se generan cuando las personas valoran los eventos, situaciones y/o conductas que suceden en la organización y que son protectoras del propio bienestar y resiliencia.

Ya en nuestro artículo publicado en 2012 en la revista *Group & Organization Managament*, en el que validamos el modelo HERO, encontramos que los recursos sociales de los equipos tienen consecuencias positivas a todos los niveles. A nivel colectivo, los resultados mostraron que fomentar los recursos del grupo de trabajo (clima de apoyo, coordinación, liderazgo positivo) tiene un impacto positivo en los niveles de bienestar (eficacia colectiva, *engagement* y resiliencia) y desempeño de los equipos (evaluado por los propios supervisores inmediatos).

Estos recursos sociales tienen un efecto en la resiliencia de los equipos, y un mecanismo psicológico que explica este efecto es la confianza. Está basado en las expectativas positivas relacionadas con el comportamiento de esa segunda persona/s y además implica la posibilidad de estar expuesto y tomar decisiones arriesgadas con esa persona o personas. Aplicado al contexto laboral, la confianza organizacional podemos entenderla como la vulnerabilidad de los empleados ante las acciones de su organización. En esta definición, el foco de atención está en la confianza vertical, esto es, en la confianza que se establece entre supervisores directos y/o gerentes con los empleados o bien en la confianza horizontal que se establece cuando se tiene fe en las palabras y acciones de los compañeros. Desde esta perspectiva, la confianza es algo más que un estado psicológico, puesto que es también una manifestación de conductas a diferentes niveles de la organización. Esto significa que cuando los empleados confían en la organización (confianza vertical) y en sus compañeros (confianza horizontal) ponen todo el esfuerzo que está en sus manos para lograr los objetivos. Esta confianza genera que las personas busquen tener mayor interacción con los supervisores o los compañeros e incluso llegan a compartir gustos, percepciones e intereses, fomentando así la máxima integración entre ellos, y les hace ser más resilientes ante las amenazas externas y las adversidades. En general podemos decir que invertir en «momentos para compartir», trabajar en equipo, generar ambientes de confianza, formar buenos líderes e invertir en justicia constituyen las directrices básicas para generar una buena vida laboral.

Recientemente, en 2021, hemos publicado un estudio junto a parte de mi

equipo de investigación con las profesoras de Psicología Susana Llorens (WANT team, de la UJI) y Hedy Acosta (Universidad de Talca, Chile), así como Pascale de Blanc de la Universidad de Eindhoven (Holanda) que trata sobre esta temática, probando que la confianza organizacional es el mecanismo psicosocial que explica cómo determinados recursos y prácticas organizacionales saludables afectan al desempeño laboral. En nuestra metodología, recopilamos datos en una muestra de 890 empleados que estaban trabajando en 177 equipos y sus supervisores inmediatos de 31 empresas españolas. Nuestros resultados mostraron dos procesos independientes que predijeron el desempeño organizacional (retorno de los activos, *Return-of-Assets, ROA* en inglés) y el desempeño evaluado por los líderes de los equipos de trabajo o supervisores inmediatos. Basándonos en la teoría del intercambio social, encontramos evidencia para nuestra predicción de que, cuando las organizaciones implementan prácticas saludables y los equipos proporcionan recursos sociales a sus miembros, los empleados confían en sus altos directivos (confianza vertical) y compañeros de trabajo (confianza horizontal) y tratan de corresponder estos beneficios mejorando su desempeño. Cuando los empleados reciben apoyo social por parte de los directivos y mandos de la organización a través de prácticas saludables (conciliación vida laboral-familiar, programas de salud en el trabajo, flexibilidad horaria, protocolos *antimobbing*, etc.) y por parte de sus compañeros de equipo (trabajo en equipo, colaboración, autonomía, coordinación, *feedback* y clima de trabajo de apoyo mutuo) entonces confían más en sus directivos y sus compañeros de trabajo, y como reciprocidad a ese beneficio obtenido hacen que su propia labor sea más excelente como equipo y como organización en su conjunto.

Reflexiones finales

«Da tu primer paso ahora, no es necesario que veas el camino completo. Solo da tu primer paso. El resto irá apareciendo a medida que camines.»
Martin Luther King Jr.

La idea original de la que arranca este libro se basó en mis propias experiencias de malestar que sufrí debido a la pandemia de COVID-19. Una adversidad que nos pilló a todos un poco desprevenidos y que ha tenido consecuencias importantes en las vidas de muchas personas a lo largo y ancho de todo el planeta. En los momentos iniciales del estado de alarma en España, en marzo de 2020, inicié la serie Psicovid-19 en mi canal de YouTube y siguieron publicaciones, conferencias, seminarios web y un largo etcétera sobre la explicación psicológica de las experiencias que estábamos viviendo durante la pandemia. Hay muchas explicaciones, pero quizá la que reina sobre todas ellas es la de «resiliencia». Y ahí se generó el embrión de esta obra que has leído y espero que te haya agradado y te sea útil para tu propio desarrollo de la resiliencia al acabar la lectura y prácticas que te sugiere el libro. Ahora bien, a partir de este momento te toca empezar a poner en práctica todo lo aprendido y seguir desarrollándola, porque como dijo el poeta Antonio Machado: «Caminante, no hay camino, se hace camino al andar».

Ojalá hayas encontrado en este libro algunas explicaciones psicológicas útiles para ti sobre qué es la resiliencia y cómo llenar tu mochila con recursos psicológicos que la potencien e intensifiquen tales como la autorregulación emocional, el cultivo de las emociones positivas y la vida significativa, el uso de tus fortalezas del carácter, el desarrollo de las creencias de eficacia y optimismo, así como labrarte una red de apoyo social a tu alrededor en donde «dar y recibir» es la clave de la reciprocidad en la búsqueda de la resiliencia y del bienestar.

Por supuesto, aquí no está todo dicho, algo que por otra parte no era mi pretensión, ni mucho menos. La gran cantidad de estudios de investigación sobre la resiliencia que hay actualmente en marcha y que se han publicado en los últimos años es vertiginosa. Esta se encuentra en el candelero de la investigación científica y ha venido para quedarse por muchos años más. Esto

es así debido a muchas razones. La primera es que descubrir qué nos hace más resilientes como personas y como colectivos nos ha demostrado a lo largo de la historia del ser humano que es un tema de interés crítico para nuestro instinto de supervivencia, pero también para nuestro deseo de llevar vidas más plenas, con sentido y propósito. Conocer desde la ciencia cómo caer ante las adversidades es una oportunidad para aminorar el sufrimiento y florecer como seres humanos. En segundo lugar, la relativamente temprana producción científica sobre la resiliencia nos ha dejado muchos hallazgos interesantes que he querido compartir con los lectores, pero también muchas preguntas abiertas todavía por responder, que estoy segura de que se irán esclareciendo en los próximos años.

A lo largo del libro, y utilizando un lenguaje divulgativo, te he ido mostrando los principales resultados sobre la resiliencia que conocemos hasta ahora. Hago referencia al uso de un lenguaje divulgativo, o al menos tanto como me ha sido posible, teniendo en cuenta que estoy acostumbrada a usar una jerga científica para compartir mis hallazgos en foros reducidos de investigadores tales como congresos y publicaciones científicas. Espero que no te hayas perdido en un mar profundo de tecnicismos y te haya servido lo fundamental que te quería trasmitir con este libro, un primer paso, entre otros muchos que darás, ya que marcará un camino hacia el futuro, como dijo Luther King en su famosa frase.

Como venía diciendo, todavía quedan muchas preguntas y muchas respuestas por plantear y resolver en la investigación y la aplicación de la resiliencia a diversos contextos. Lo cierto es que así es la ciencia, cada estudio que finaliza deja respuestas y agendas para el futuro. Lo que hoy muestra evidencias, mañana se puede rebatir con nuevos hallazgos que contradicen de alguna forma lo que teníamos por válido. Y así avanzamos.

Muchas de estas preguntas se podrían ir contestando al realizar pruebas de efectividad sobre los efectos de las intervenciones psicológicas positivas en base a diseños de investigación controlados y aleatorizados. No quiero parecer demasiado técnica, pero este es el nombre. En ciencia necesitamos hacer experimentos, o cuasiexperimentos si las condiciones no permiten hacer experimentos totalmente controlados, para poder conocer con mayor precisión si el efecto de unas variables (por ejemplo, el optimismo o la autoeficacia) o la combinación de estas (autorregulación emocional y apoyo social) es significativo para incrementar una determinada variable que llamamos «dependiente de esos efectos», como en el caso de los incrementos en la resiliencia. Además, es importante que esos estudios se hagan a lo largo del tiempo, para conocer si antes y después del tratamiento o intervención ha habido cambios relevantes en el momento en que se realiza el estudio (resiliencia) así como a más largo plazo (medidas de seguimiento). Por último, esas intervenciones se deben realizar en un grupo experimental, comparando sus resultados con un grupo control (en el que no realizamos la intervención) y así poder concluir que los cambios en la resiliencia se deben al

tratamiento y no al azar. Realizando estos estudios de eficacia podríamos llegar a conocer con mayor precisión cómo se produce y cómo cambia la resiliencia en el tiempo y cuáles son sus causas o fuentes más importantes.

Con base en estas premisas sobre la necesidad de hacer este tipo de estudios, planteo, a continuación, algunas inquietudes o preguntas de investigación que quedan por resolver o en las que profundizar en el estudio psicológico de la resiliencia. Por ejemplo, a lo largo del libro defiendo la idea de que los recursos de resiliencia son acumulativos en cuanto a sus efectos positivos en las personas. Todos ellos suman, no restan. Al menos eso es lo que sabemos hasta ahora, pero quedan interrogantes por resolver como, por ejemplo, si existen determinadas combinaciones de recursos (por ejemplo uso de fortalezas más redes sociales) que son más efectivos que otras combinaciones para desarrollar resiliencia y que tengan efectos en el bienestar en el menor tiempo posible (sean más tiempo efectivos) o que sean más sostenibles y que duren más. También si esas combinaciones son efectivas o específicas en diferentes contextos (por ejemplo, el laboral). La investigación futura nos dará respuesta sobre la forma en que interactúan juntos los distintos recursos de resiliencia para cultivarla.

Otras preguntas de investigación son: ¿lleva la resiliencia a más resiliencia? y ¿cómo es esto posible? Sería muy interesante llegar a conocer si existen caravanas de resiliencia, es decir, que ser resiliente nos lleve a serlo aún más en el futuro porque partimos de esas habilidades para hacer frente a nuevas adversidades y así hasta el infinito y más allá. O bien ¿existe un límite a la resiliencia? Es decir, ¿puede llegar un momento en la vida en el que ser muy resiliente se convierta en ser «excesivamente» resiliente y, con ello, pueda tener consecuencias negativas como, por ejemplo, sentimientos de invulnerabilidad que nos conduzcan a comportamientos de alto riesgo y, por tanto, a estar más expuestos a adversidades?

A lo largo del libro hemos visto que existen diversos patrones de resiliencia y conceptos sobre esta, tales como crecimiento postraumático, resistencia, resiliencia proactiva… ¿Cada uno de estos patrones de resiliencia tiene causas y consecuencias diferentes o existen causas y consecuencias comunes a todos ellos? Si existen, conocerlas y verificarlas con estudios científicos nos daría pautas para su aplicación práctica y seríamos mucho más eficaces en desarrollar resiliencia o, al menos, un tipo de «resiliencia base» que nos haría inmunes a diferentes variantes de adversidades. En nuestro caso, ¿existen elementos básicos que explican la resiliencia y nos protegen de adversidades diferentes? Sería muy interesante conocer esos factores protectores básicos para poder aprenderlos y divulgarlos a la sociedad en su conjunto. El tiempo nos dirá.

Por otra parte, la investigación en neurociencia afectiva sigue avanzando a ritmos vertiginosos para esclarecer preguntas tales como: ¿existen más correlatos neuronales que se activan en el desarrollo de la resiliencia? Respecto a esta última pregunta, aunque en el libro traté algunos correlatos

neurológicos asociados a la resiliencia, básicamente abordé cuáles son los factores psicológicos, sociales y conductuales que afectan a su cultivo, pero no los factores biológicos. Este objetivo formaría parte de otro libro de resiliencia con otro enfoque diferente, aunque complementario. En todo caso, sí me gustaría comentar que la neurociencia crece en investigación sobre los correlatos neurológicos de la resiliencia y merece la pena estar atentos a los hallazgos científicos.

Finalmente, desearía destacar de nuevo la importancia de la práctica para cultivar resiliencia. Con este libro tienes las bases para comprender de manera cognitiva qué es la resiliencia, cómo se forma y cuáles son sus efectos. Ahora queda bajo tu responsabilidad utilizar este conocimiento para cultivar tu sendero de resiliencia. Acabo con esta frase del maestro Johann Wolfang Goethe: «No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer».

Apéndices

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ang, W.H.D., Chew, H.S.J., Dong, J. Yi, H., Mahendren, R. & Lau, Y. (2022). «Digital training for building resilience: Systematic review,meta-analysis, and meta-regression». *Stress & Health*, *First online*, 30/04/2022. https://doi.org/10.1002/smi.3154

Ayed, N., Toner, S., & Priebe, S. (2019). «Conceptualizing resilience in adult mental health literature: A systematic review and narrative synthesis». *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 92(3), 299-341. doi:https://doi.org/10.1111/papt.12185

Bandura, A., *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman, Nueva York, 1997.

Bieleke, M., Keller, L. y Gollwitzer, P. M., «If-then planning», *European Review of Social Psychology*, 32:1, 2021, pp. 88-122, (doi: 10.1080/10463283.2020.1808936).

Bisquerra, R., *Universo de emociones*, PalauGea, Valencia, 2015.

Catalino, L. I., Algoe, S. B., & Fredrickson, B. L., «Positivity: An effective approach to pursuing happiness?», *Emotion*, 14(6), 2014, pp. 1155–1161.

Cebolla, A y Alvear, D., *Psicología positiva contemplativa*, Kairós, Barcelona, 2019.

Davidson, R. y Begley, S., *El perfil emocional de tu cerebro*. Ediciones Destino, 2012.

Dweck, C., *Mindset. La actitud del éxito*, Editorial Sirio, 2016.

Ekman P., «Darwin's compassionate view of human nature», *JAMA*, 303(6), 2010, pp. 557–558, (doi:10.1001/jama.2010.101).

Färber, F., & Rosendahl, J. (2020). «Trait resilience and mental health in older adults: A meta-analytic review». *Personality and Mental Health*, doi:https://doi.org/10.1002/pmh.1490

Fredrickson, B. L., «The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions», *American Psychologist: Special Issue*, 56, 2001, pp. 218-226.

Fredrickson, B. L., Boulton, A. J., Firestine, A. M., Van Cappellen, P., Algoe, S. B., Brantley, M. M., Kim, S. L., Brantley, J., y Salzberg, S., «Positive Emotion Correlates of Meditation Practice: A Comparison of Mindfulness Meditation and Loving-kindness Meditation». *Mindfulness*, 8(6), 2017, pp. 1623–1633 (https://doi.org/10.1007/s12671-017-0735-9).

Gilbert, P., *The compassionate mind: a new approach to life's challenges*, New Harbinger, Oakland, 2010.

Goetz, J. L., Keltner, D., y Simon-Thomas, E., «Compassion: an evolutionary analysis and empirical review». *Psychological bulletin*, 136(3), 2010, pp. 351–374 (https://doi.org/10.1037/a0018807).

Hannah, S. T., Sweeney, P. J., & Lester, P. B., «Toward a courageous mindset: The subjective act and experience of courage.» *Journal of Positive Psychology*, 2(2), 2007, pp. 129–135 (https://doi.org/10.1080/17439760701228854).

Harms, P. D., Brady, L., Wood, D., y Silard, A., «Resilience and well-being». *Handbook of well-being*, DEF Publishers, Salt Lake City, 2018.

Heekerens, J. y Eid, M., «Inducing positive affect and positive future expectations using the best-possible-self intervention: A systematic review and meta-analysis», *The Journal of Positive Psychology*, 16:3, 2021, pp. 322 347. (doi: 10.1080/17439760.2020.1716052).

House, J. S., Landis, K. R., y Umberson, D., «Social relationships and health», *Science*, 241, 1998, pp. 540-545.

Jalala, S. S., Latifoğlu, G., & Uzunboylu, H., «Enfoque basado en la fortaleza para desarrollar la resiliencia en los escolares: El caso de Gaza». *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 36(1), 2020, pp. 1-11, (https://doi.org/10.6018/analesps.343501).

Kiken, L. G., Lundberg, K. B. y Fredrickson, B. L., «Being present and enjoying it: Dispositional mindfulness and savoring the moment are distinct, interactive predictors of positive emotions and psychological health». *Mindfulness* 8, 2017, pp. 1280–1290,

(https://doi.org/10.1007/s12671-017-0704-3).

King, L. A., «The health benefits of writing about life goals». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), pp. 798–807, 2001 (doi:10.1177/0146167201277003).

Liu, J. J., Ein, N., Gervasio, J., Battaion, M., Reed, M., y Vickers, K., «Comprehensive meta-analysis of resilience interventions», *Clinical Psychology Review*, 82, 101919, 2020 (https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101919).

Liu, J. J. W., Ein, N., Gervasio, J., Battaion, M., & Fung, K. (2022). «The pursuit of resilience: A meta-analysis and systematic review of resilience-promoting interventions». *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-being*, 23, 1771.

Martinez-Marti, M. L., & Ruch, W., «Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction». *Journal of Positive Psychology*, 12(2), 2016, pp. 110-119 (https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1163403).

Meneghel, I., Martínez, I. M., y Salanova, M., «Job-Related Antecedents of team resilience and improved team performance». *Personnel Review*, 45(3), 2016, pp. 505-522, (doi:10.1108/pr-04-2014-0094).

Meneghel, I., Salanova, S., y Martínez, I. M., «Feeling good makes us stronger: how team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance». *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 2016, pp. 239-255.

Neff, K., *Sé amable contigo mismo: El arte de la compasión hacia uno mismo*. Paidós, 2016.

Niemiec, R. M., *Character strengths interventions: A field-guide for practitioners*, MA: Hogrefe, Boston, 2018.

Niemiec, R. M., «Six functions of character strengths for thriving at times of adversity and opportunity: a theoretical perspective». *Applied Research Quality Life*, 15, 2020, pp. 551-572 (https://doi.org/10.1007/s11482-018-9692-2).

Park, J. W., Mealy, R., Saldanha, I. J., Loucks, E. B., Needham, B. L., Sims, M., Fava, J. L., Dulin, A. J., & Howe, C. J. (2022).

«Multilevel resilience resources and cardiovascular disease in the United States: A systematic review and meta-analysis». *Health Psychology*, 41(4), 278–290. https://doi.org/10.1037/hea0001069

Peterson, C., y Seligman, M. E. P., *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press , Nueva York, 2004.

Polizzi, C. P., & Lynn, S. J. (2021). «Regulating emotionality to manage adversity: A systematic review of the relation between emotion regulation and psychological resilience». *Cognitive Therapy and Research*, 45(4), 577-597. doi:https://doi.org/10.1007/s10608-020-10186-1

Reuter, M., Frenzel, C., Walter, N. T., Markett, S. y Montag, C., «Investigating the genetic basis of altruism: the role of the COMT Val158Met polymorphism». *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(5), 2011, pp. 662–668, (doi:10.1093/scan/nsq083).

Russo-Netzer, P., «Prioritizing meaning as a pathway to meaning in life and well-being». *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 2019, pp. 1863-1891 (https://doi.org/10.1007/s10902-018-0031-y).

Salanova, M., Psicología positiva by Marisa Salanova, Canal YouTube.

Salanova, M., Llorens, S., y M. Martínez, I., O*rganizaciones Saludables. Una mirada desde la Psicología positiva*, Aranzadi, España, 2019.

Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., y Le Blanc, P., «We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance». *J. Environ. Res. Public Health*, 18(8), 2021, p. 4241 (https://doi.org/10.3390/ijerph18084241).

Scheier, M. F., Carver, M. y Bridges, M. W., «Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self mastery and self esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test». *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), 1994, pp. 1063-1078.

Tabibnia, G., «An affective neuroscience model of boosting resilience in adults». *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 115, 2020, pp. 321-350.

Toepfer, S. M., Cichy, K. y Peters, P., «Letters of gratitude: Further Evidence for Author Benefits». *Journal of Happiness Studies*, 13, 2012, pp. 187-201 (https://doi.org/10.1007/s10902-011-9257-7).

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D. y Lester, P. B., «Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building program effectiveness», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 2016, pp. 278–307, (doi:10.1111/joop.12123).

Webb, T. L., Miles, E., y Sheeran, P., «Dealing with feeling: A meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation», *Psychological Bulletin, 138*(4), 2012, pp. 775-808 (https://doi.org/10.1037/a0027600).

Wright M. O., Masten A. S., y Narayan A. J., «Resilience processes in development: four waves of research on positive adaptation in the context of adversity», *Handbook of Resilience in Children*, Springer, Boston, 2013 (https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3661-4_2).

Sobre la autora

MARISA SALANOVA

Marisa Salanova es doctora en Psicología y catedrática de Psicología Social en la Universitat Jaume I, especializada en Psicología Organizacional Positiva y directora del equipo de investigación WANT - Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables de la misma universidad. Asimismo es socia fundadora y presidenta saliente de la Sociedad Española de Psicología Positiva.